

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA PERCEPTION DE LA NÉCESSITÉ D'UNE FORMATION EN GESTION
DE L'ÉDUCATION POUR LES FUTURS GESTIONNAIRES DE NIVEAU
COLLÉGIAL

PROJET DE MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉDUCATION

PAR
RICHARD LEBEL

NOVEMBRE 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

C'est pour moi une grande aventure que celle de la réalisation et de la rédaction de ce projet de recherche. Les embûches rencontrées débutent dès l'enfance et furent nombreuses. C'est pourquoi, je ne peux passer sous silence le support reçu pendant cette longue période. Vous avez été nombreux à m'encourager et à me soutenir. Tout d'abord ma mère pour m'avoir appris le courage et la détermination de continuer mes études. À mon frère Hermel d'avoir cru en ma capacité de réussir dès mon plus jeune âge. Merci aussi à mes proches (Nathalie, Alain) de m'avoir supporté dans mes démarches et de m'avoir offert du temps. Un remerciement mérité doit aussi être fait à François Pizarro Noël pour m'avoir offert de son précieux temps concernant le fonctionnement du logiciel N'Vivo.

Je tiens à remercier ma directrice, pour sa compréhension et son soutien tout au long de ce projet. Elle m'a d'ailleurs incité à continuer mes études après mon passage au DESS en Gestion de l'éducation. Ses encouragements, ses commentaires constructifs et son temps ont été pour moi très précieux. Merci Madame Bessette.

Sans l'aide et l'autorisation du comité paritaire de placement chargé de l'établissement des règles administratives, de l'analyse des projets de maîtrise et de l'attribution des projets de formation au collégial, je n'aurais pu étudier à temps plein et être totalement engagé dans mes études. Finalement, merci au Collège Ahuntsic pour sa confiance!

Merci! À tous ceux et celles qui m'ont, d'une façon ou d'une autre, soutenu durant mes études.

TABLE DES MATIÈRES

Contenu

LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGNES ET DES ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE	3
1. Historique de la formation des gestionnaires de l'éducation	3
1.1 Le modèle de formation des cadres au collégial	6
1.2 La complexité du travail des gestionnaires collégiaux et la professionnalisation	7
1.3 Le concept de la gestion collégiale	8
1.4 Les situations problématiques vécues au niveau collégial	9
1.5 La pertinence	12
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL	14
2.1 Les différents rôles	14
2.2 La professionnalisation	16
2.3 Le projet de professionnalisation	17
2.4 Les compétences	21
2.4.1 Le leadership	22
2.4.2 La gestion des conflits	23
2.5 Énoncé de la question de recherche	28
2.6 Sous-questions :	29
2.7 Les objectifs de la recherche :	29

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE	31
3.1 Le type de recherche	31
3.2 La définition de la population et de l'échantillonnage	31
3.3 La collecte de données	33
3.4 L'analyse de données	34
3.5 Les critères de scientificité	34
3.6 L'éthique	35
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE	36
4.1 La présentation des résultats des entrevues	36
4.1.1 Première question	36
4.1.2 Deuxième question	38
4.1.3 Sous questions :	41
4.1.4 Troisième question	42
4.1.5 Quatrième question	46
4.1.6 Cinquième question	46
4.1.7 Sixième question	47
4.1.8 Septième question	48
4.2 Présentation des résultats du sondage sur les rôles des gestionnaires au collégial.	50
4.3 Présentation des résultats du sondage sur le profil de compétences des gestionnaires au collégial.	52
4.3.1 Les compétences considérées comme très importantes à posséder comme gestionnaire au collégial.	52
4.3.2 Les compétences considérées comme importantes à posséder comme gestionnaire au collégial.	53
4.3.3 Les compétences considérées comme un atout à posséder comme gestionnaire au collégial.	54
4.4 Présentation des résultats de l'analyse des offres d'emploi	55
4.5 Description du référentiel de compétences de l'ACCQ.	56

4.5.1 Exercice et conduite professionnels.....	57
4.5.2 Gestion de personnes et des équipes.....	58
CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS....	60
5.1 Le premier objectif : Faire ressortir le profil de compétences recherchées chez les gestionnaires au collégial à l'embauche à partir d'une analyse documentaire (12 offres d'emploi).	60
5.2 Le deuxième objectif : Faire ressortir le profil de compétences recherchées chez les gestionnaires à l'embauche à partir d'un sondage réalisé par les gestionnaires interviewés.....	62
5.3 Les différences majeures entre les résultats du questionnaire et les offres d'emploi.....	62
5.3.1 La maîtrise du français.....	62
5.3.2 L'expérience	63
5.3.3 La formation universitaire.....	64
5.3.4 L'initiative et la mobilisation	65
5.3.5 La gestion de conflits	65
5.4 Les similitudes.....	66
5.4.1 La communication et le leadership.....	66
5.4.2 L'Innovation et la créativité	66
5.4.3 Le constat	67
5.5 Comparaison des profils obtenus au référentiel de compétences.....	67
5.5.1 Exercice et conduite professionnels.....	67
5.5.2 Gestion des personnes et des équipes.....	68
5.6 Faire ressortir les compétences essentielles chez les gestionnaires ...	69
5.7 Sous questions à la question principale	69
5.7.1 Première sous question	69
5.7.2 Deuxième sous question.....	71
5.7.3 Troisième sous question	72

CONCLUSION	75
APPENTICE A.....	84
APPENTICE B.....	85
APPENTICE C	86
APPENTICE D	87
APPENDICE E	91
RÉFÉRENCES.....	92

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Les dix rôles des gestionnaires selon Mintzberg	25
2.2 Référentiel de compétences de L'ACCQ	26
3.1 Groupe d'âge des participants	32
4.1 Contenu à intégrer dans un corpus de formation	43
4.2 Différents rôles effectués par les gestionnaires collégiaux	51
4.3 Les compétences les plus importantes	52
4.4 Les compétences importantes	53
4.5 Les compétences jugées comme un atout	54
4.6 Résultats de l'analyse des offres d'emploi	55
4.7 Les éléments du référentiel de compétences	57

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGNES ET DES ACRONYMES

ACCQ	Association des cadres des collèges du Québec
BAC	Baccalauréat
CEGEP	Collège d'enseignement général et professionnel
DE	Directeur des études
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DG	Directeur général
ENAP	École nationale d'administration publique
ITHQ	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
LIP	Loi sur l'instruction publique
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
OCDE	Organisation de Coopération de Développement Économique
RCD	Responsable de la coordination départementale
UQAM	Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Ce travail de recherche traite de l'importance ou non d'une formation spécialisée chez les gestionnaires au niveau collégial. Une meilleure connaissance de ce milieu avait pour objectif d'apporter de nouvelles informations concernant la formation des gestionnaires. Dans la première partie du travail l'historique de formation des gestionnaires du réseau de l'éducation ainsi que le modèle actuel de formation des gestionnaires au collégial ont été élaborés. Ensuite, nous avons traité de la complexité du travail des gestionnaires, du concept de la gestion collégiale ainsi que des situations problématiques que l'on retrouve aux cégeps.

Dans la deuxième partie, le cadre conceptuel a été établi. Les différents rôles du gestionnaire sont énoncés ainsi que les compétences recherchées chez les gestionnaires scolaires. La question principale de recherche est : « La formation en gestion de l'éducation au niveau collégial est-elle un préalable souhaitable pour les futurs gestionnaires ? Si oui, croient-ils qu'une telle formation leur permettrait de jouer adéquatement leurs différents rôles de gestionnaire ? »

La méthodologie constitue la troisième partie du travail. Une recherche mixte a été réalisée. Pour ce faire, dix entrevues avec des gestionnaires ont été réalisées. Une deuxième source de données a été utilisée pour la cueillette et la constitution des données : l'analyse documentaire. Douze offres d'emploi et les réponses à un questionnaire ont été analysés dans le but de dresser le profil recherché des futurs gestionnaires ainsi que pour identifier les rôles les plus joués au collégial par les gestionnaires. Le verbatim a été numérisé, codé et analysé et a été réalisé à l'aide du logiciel N'Vivo.

La quatrième partie correspond à la présentation des résultats. Chaque élément de cette recherche a été présenté.

La discussion et l'interprétation des données représentent la cinquième partie de ce travail.

En conclusion, nous répondons à la question principale de recherche. Le tout est discuté et interprété en détail dans le but d'avoir le meilleur portrait de la situation.

Mots clés :

Professionalisation, formation, leadership, gestion de conflit, communication.

INTRODUCTION

Au fil des ans, le système éducatif du Québec a subi plusieurs réformes, elles se sont déroulées à un rythme soutenu à tous les niveaux : du primaire à l'université en passant par les niveaux secondaire et collégial. Toutes ces réformes se sont réalisées sous la direction des cadres à tous les niveaux. Au primaire et au secondaire, le ministère exige depuis le début des années 2000 une formation en gestion de l'éducation de toute personne qui souhaite devenir gestionnaire scolaire. Qu'en est-il des gestionnaires œuvrant au niveau collégial ? Ces gestionnaires sont-ils soumis aux mêmes exigences de formation que leurs collègues du primaire et du secondaire ?

Rappelons que le cégep, associé à l'enseignement supérieur, jouit d'une autonomie légale dans la détermination des compétences requises afin d'accéder à un poste de gestionnaire (Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, article, 19.b). Dans le réseau collégial, les cadres à la direction des études représentent le pendant des cadres scolaires dans les écoles. La plupart du temps, ces cadres, responsables de la pédagogie et des programmes, sont d'anciens enseignants et enseignantes au collégial.

L'objectif de cette recherche consiste à questionner la nécessité pour les futurs gestionnaires au collégial de posséder ou non une formation spécifique en gestion ou en gestion de l'éducation. Pour traiter de cette question, un ensemble de caractéristiques habituellement associées au statut de professionnel reconnu compétent sera présenté.

Cette étude analysera le profil et les qualifications recherchées des futurs cadres des cégeps en colligeant diverses offres d'emploi des collèges et en réalisant des entretiens avec différents gestionnaires du collégial. Un questionnaire sera également proposé aux interviewés afin de connaître les caractéristiques recherchées chez les nouveaux gestionnaires à l'embauche. Ces informations obtenues seront ensuite comparées au référentiel de compétences de l'Association des cadres des collèges du Québec (ACCQ) afin de déterminer si le référentiel des gestionnaires correspond à la réalité des établissements collégiaux concernant plus précisément les points pratique, la conduite professionnelle et la gestion des personnes et des équipes.

Pour réaliser cette étude sur la formation des gestionnaires au collégial, d'autres sources d'informations seront recherchées et utilisées afin d'acquérir le maximum de données sur leur formation. Les différentes sources seront en lien avec la formation des gestionnaires des niveaux primaire et secondaire, avec celle des enseignants et ainsi que celle des gestionnaires de la fonction publique.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

1. Historique de la formation des gestionnaires de l'éducation

S'il y a un sujet important dans le monde de l'éducation, c'est bien celui de la formation des professionnels et des enseignants, et ce, dans le but d'offrir un service et un enseignement de qualité aux élèves et aux étudiants sur l'ensemble du territoire québécois. Sans contredit, le ministère de l'Éducation octroie des sommes importantes aux établissements d'enseignement afin d'offrir la meilleure formation possible aux jeunes Québécois et que les taux de rétention et de diplomation de la clientèle étudiante soient augmentés..

Concernant la formation des cadres scolaires du Québec, les gestionnaires du primaire et du secondaire ont l'obligation de suivre une formation de deuxième cycle, comportant au minimum 30 crédits. Cette disposition est entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2000, à la suite de la publication de l'Arrêté ministériel 17-02-200 dans la Gazette officielle du Québec. Cette décision du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) d'exiger les compétences minimales requises est survenue dans le cadre d'un mouvement de décentralisation administrative et de responsabilisation accrue des établissements, entraînant une complexification de la fonction de direction d'établissement. Les modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique (LIP) témoignent de cette volonté. En 2001, le ministre de l'Éducation a modifié le *Règlement sur les conditions d'emploi des gestionnaires des commissions scolaires*. Depuis, tous les gestionnaires des établissements d'enseignement des niveaux primaire et secondaire ont l'obligation de suivre une formation universitaire de deuxième cycle en gestion scolaire (Gouvernement du Québec, 2008).

Au regard de cette exigence, il est intéressant de se rappeler l'évolution de la formation des gestionnaires en éducation au Québec, incluant les gestionnaires des collèges, des années 1950 à nos jours. Avant les années soixante, les directions d'école faisaient partie du corps enseignant et étaient considérées comme essentiellement responsables de la pédagogie dans leur école (Brunet et al, 1985). Cependant, dès 1953-1954, la Commission des écoles catholiques de Montréal a tenté d'établir quelques critères de compétences pour obtenir un poste de direction : il faudra dorénavant posséder un baccalauréat *ès arts* ou être inscrit à un programme d'études qui y conduit (Association des directeurs d'écoles de Montréal, 1982). À cette époque, des commissions scolaires dressaient des listes d'admissibilité ou d'éligibilité du personnel enseignant aux postes de direction. Cette pratique a permis aux personnes désignées de suivre les cours du certificat d'aptitude à la direction des écoles préconisé par la Fédération provinciale des principaux d'école en 1963 (Barnabé et Toussaint, 2002).

En ce qui concerne les cégeps créés à la fin des années 1960, la situation est tout autre en ce qui a trait à la formation des gestionnaires. Ainsi, le poste de direction générale nécessite une formation universitaire de premier cycle exigeant au moins 17 années de scolarité. On privilégie cependant une formation de deuxième cycle (ministère de l'Éducation, 1972a).

Toutefois, à titre exceptionnel, un collège peut nommer, à un poste de gestionnaire, un candidat qui ne possède pas la formation scolaire requise pour l'exercice d'une fonction, mais qui possède une expérience pertinente supérieure aux critères minimums.

Dans les cégeps, depuis 1972 (ministère de l'Éducation, 1972c), on constate qu'une formation en administration ou en administration scolaire est souhaitable pour chacun des postes de direction mais qu'elle n'est pas

imposée. C'est la raison pour laquelle on ne recommande ces formations en ces domaines que dans des secteurs particuliers des règlements. Ainsi, pour un même titre d'emploi, des collèges peuvent établir des normes différentes pour la sélection de leurs gestionnaires.

Par exemple, il appert qu'on ne précise pas le nombre d'années d'expérience exigées pour le poste de direction générale. Il s'agit d'avoir de l'expérience démontrant une habileté à résoudre des problèmes d'ordre administratif et technique complexes et, de préférence, une expérience dans l'enseignement (ministère de l'Éducation, 1972b). Pour ce qui est du poste de direction pédagogique, on réclame dix années d'expérience pertinente.

Il est étonnant de constater que le règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel de juillet 2011 ne fasse pas allusion aux critères d'admissibilité des nouveaux gestionnaires, ces derniers relevant plutôt des politiques locales de gestion propres à chacun des collèges du Québec. À ce jour, aucune formation obligatoire en gestion n'existe pour les futurs gestionnaires de cégeps de même que pour ceux qui y travaillent déjà. De plus, on constate aussi que, d'un cégep à l'autre, il n'existe aucune uniformité au niveau de la formation des gestionnaires pour un même poste.

Comme mentionné précédemment, contrairement au milieu collégial, le règlement sur les conditions d'emploi des gestionnaires des commissions scolaires exige que les directions d'établissement aient suivi une formation de deuxième cycle en administration ou en gestion de l'éducation. Pour poser sa candidature à un poste de direction d'établissement, une personne doit avoir terminé au moins six des 30 unités requises pour l'obtention d'un diplôme de deuxième cycle universitaire. Huit universités québécoises dotées d'une faculté des sciences de l'éducation offrent cette formation. Au-delà de la

formation obligatoire prescrite par le règlement en septembre 2001, signalons que l'arrivée massive de nouvelles directions au cours des dernières années a provoqué la mise en œuvre de diverses mesures pour faciliter leur insertion professionnelle (ministère de l'Éducation, 2008).

1.1 Le modèle de formation des cadres au collégial

Afin d'offrir aux cadres des cégeps la possibilité de poursuivre des études de 2^e cycle, l'Association des cadres des collèges du Québec a établi un partenariat avec la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval. À cet égard, un microprogramme en gestion de l'éducation a été mis en place depuis quelques années. Dans la même optique, un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS), élaboré à l'intention des cadres des collèges, est sur le point d'être instauré (ACCQ, 2012). Dans tous les cas, il ne s'agit pas d'une formation obligatoire, mais simplement d'une offre de formation continue que l'ACCQ offre à ses membres puisque ces derniers n'ont aucune obligation de formation en gestion à l'embauche.

On peut s'étonner de constater qu'à l'embauche du personnel-cadre des cégeps, on sélectionne une personne ou un membre du personnel administratif sans qualification théorique précise alors qu'il s'agit d'un établissement d'enseignement supérieur où le savoir est primordial pour l'atteinte des objectifs. Toutefois, le service des ressources humaines des collèges fait passer des tests psychométriques au candidat retenu par l'entremise d'une firme privée afin de dresser un profil de leur futur gestionnaire. Malgré tout, aucune formation en gestion n'est exigée, et ce, en dépit du fait que le candidat doit diriger une équipe de travail, réaliser un travail complexe visant en outre à augmenter le taux de diplomation et faire une reddition de comptes au directeur général.

Au Québec, il n'existe aucune recherche, à notre connaissance sur la formation des gestionnaires collégiaux. La presque totalité des offres d'emploi de gestionnaires dans les cégeps ne demande aucune formation en gestion de l'éducation. Néanmoins, le ministère de l'Éducation rappelle que le cégep, associé à l'enseignement supérieur, jouit d'une autonomie légale dans la détermination des compétences requises afin d'accéder à un poste de gestionnaire (*Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, 2012). Actuellement, aucune ressource autre que la loi précédente ne peut expliquer pourquoi les gestionnaires n'ont besoin d'aucune formation spécialisée en gestion de l'éducation pour exercer leur fonction.

1.2 La complexité du travail des gestionnaires collégiaux et la professionnalisation

Les gestionnaires collégiaux réalisent un travail complexe et doivent certes posséder des habiletés et des connaissances multiples pour répondre aux besoins changeants de la communauté, tout en tenant compte du contexte actuel largement influencé par la mondialisation. En plus de l'arrivée massive de la clientèle émergente provenant du secondaire, du taux élevé d'étudiants étrangers fréquentant les cégeps, le retour des adultes aux études afin d'acquérir une formation spécifique pour retourner sur le marché du travail le plus rapidement possible, les taux d'échecs et d'abandons des étudiants de la première année, les gestionnaires doivent aussi tenir compte de la réalité études-travail-famille tant des étudiants que du personnel sous leur autorité. Dans ce cadre, ils sont obligés d'instaurer de nouveaux modes de fonctionnement et de gestion pour assurer la qualité des services offerts à la population étudiante. L'évolution constante des technologies et des sciences requiert une grande capacité d'adaptation. Par le fait même, la conjoncture oblige tous les employés, incluant les gestionnaires, à posséder une

formation spécifique et à se perfectionner afin de faire face aux nouvelles réalités du marché du travail.

Dans le dictionnaire de l'éducation (Legendre, 2005, p. 1088), on mentionne que l'une des principales caractéristiques du processus de professionnalisation est « *d'éliminer les praticiens qui n'ont pas la compétence professionnelle officiellement reconnue* ». Cet énoncé est élaboré en tenant compte des habiletés qui s'appuient sur des connaissances théoriques et sur la passation d'un examen afin de faire la démonstration de l'atteinte des compétences. Doit-on en conclure alors que les gestionnaires collégiaux ne sont pas proprement dits des professionnels de la gestion en éducation ?

1.3 Le concept de la gestion collégiale

Le milieu collégial est un milieu où le mode de gestion privilégié est celui de la collégialité et de la gestion participative. C'est-à-dire que les membres du personnel doivent collaborer activement avec leurs pairs et avec la direction à l'élaboration des objectifs des services et des départements. Le gestionnaire encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à participer aux discussions de groupe, à faire preuve de créativité. Ce mode de fonctionnement permet des relations plus cordiales et plus chaleureuses entre les membres de l'équipe de travail et une meilleure collaboration. Ce style de gestion possède un autre point majeur, advenant le départ prématuré du gestionnaire, le départ du leader n'affecte en rien la continuité du travail d'équipe. Dans certains cas au collégial, la vision de la gestion participative est abusivement identifiée : les gestionnaires utilisent plutôt différents modèles de gestion de personnel qui ont peu ou pas à voir avec la gestion participative.

Dans certains services, il n'est pas rare de retrouver des gestionnaires autoritaires. Par ce style de gestion, le gestionnaire se tient à distance du groupe et donne des ordres pour diriger les activités de son équipe de travail. Le rendement d'un groupe dirigé de cette manière est élevé, mais la pression portée sur l'ensemble du personnel fait en sorte que les relations entre les membres de l'équipe et leur gestionnaire soient absentes de confiance. On peut parfois noter des actes de rébellion ou de défiance de la part du personnel (Lewin, 1969).

Il existe aussi des gestionnaires de style laisser-faire qui ferment les yeux pour ne pas intervenir lorsqu'il y a des problèmes relationnels au sein de leur équipe de travail. Cela implique que les demandes d'informations sont sollicitées par le groupe de travail. Le gestionnaire ne s'implique donc pas et il n'y a pas d'implication dans la vie du groupe. Cela aura comme conséquence une faible participation aux différentes activités de l'équipe de travail. Le groupe reste constamment en quête d'informations et de consignes pour la réalisation du travail. (Id)

1.4 Les situations problématiques vécues au niveau collégial

Au fil des ans, certains problèmes sont observés dans les cégeps. Le fait que la majorité du personnel enseignant ne connaisse pas le directeur des études et les membres de la direction adjointe des études est un manque important puisqu'il s'agit de leurs supérieurs immédiats. Ceci est une observation réalisée au cours des années, et ce, en fréquentant des enseignants de divers départements, et des professionnels de différents services ou de différents collèges. La direction est éloignée du personnel enseignant. La direction adjointe rencontre généralement la coordination départementale et non l'ensemble de son personnel enseignant. Dans le même ordre d'idée, il arrive régulièrement que le personnel enseignant ne fasse pas l'objet de suivi

et d'évaluation, entre autres, lors de son intégration au collège. Ici, on se fit uniquement à deux principes : le premier consiste au fait que les enseignants sont des professionnels et qu'ils connaissent ce qu'ils font. Pourtant, on néglige le fait, du moins on ne le questionne pas, que la pédagogie ou la didactique de la matière n'a pas ou peu d'importance au cégep. Il s'agit simplement d'exposer la matière pour que les élèves comprennent. On s'intéresse peu à la manière d'apprendre des jeunes et moins jeunes qui fréquentent le cégep. On suppose que tous les étudiants et étudiantes peuvent apprendre de la manière qui leur est enseignée. S'il y a des problèmes, ils ne relèvent pas de l'enseignement, car celui-ci est considéré adéquat, mais bel et bien des déficiences ou lacunes des étudiants. Les enseignants comprennent le contenu, mais connaissent-ils les mécanismes d'apprentissage? Le deuxième volet veut que ce soit la responsabilité de la coordination départementale de s'assurer que la prestation de service soit rendue. Tel qu'il est indiqué dans le document *Outil de référence pour les responsables de la coordination départementale* (2007), le coordonnateur voit à ce que la prestation de l'enseignant soit donnée en conformité avec les règles du département et il assure la qualité de l'enseignement et du contenu. Comment la coordination départementale peut-elle évaluer le personnel enseignant ? Le coordonnateur n'est pas un gestionnaire puisqu'il s'agit d'un pair parmi ses pairs. Il est encore moins un docimologue. Sur quelles bases et quels critères un coordonnateur peut-il évaluer les compétences de ses collègues enseignants ?

Un autre point troublant concerne la formation des enseignants du niveau collégial. Il arrive que les enseignants embauchés ne possèdent aucune formation universitaire en enseignement, parfois même aucun baccalauréat. Cette situation s'observe surtout au niveau de l'enseignement technique. La raison en ait fort simple, il n'existe pas de formation universitaire dans

certaines domaines de la santé enseignés au collégial. Le même problème s'observe parfois aussi chez certains cadres adjoints. Cette information est tirée d'une analyse de différentes offres d'emplois.

Il semble exister un manque de leadership, de mobilisation et de communication au niveau des gestionnaires du collégial. Les journées pédagogiques sont peu fréquentées par le personnel enseignant. Ce n'est pas uniquement du ressort de la coordination départementale de mobiliser les enseignants afin d'offrir un service adapté aux étudiants dans le but d'augmenter les taux de rétention et de diplomation. La direction des études doit jouer un rôle de premier plan à ce sujet. Dans la même veine, la personne qui assume la coordination départementale n'a aucune formation particulière en gestion; elle est simplement élue par ses collègues enseignants. Pourtant, il est fréquent de retrouver des départements de 30 enseignants et plus dans un même collège. Dans les services aux étudiants assumés par le personnel professionnel, il n'est pas rare non plus de retrouver des gestionnaires autoritaires qui ne demandent pas l'avis professionnel des employés sous leur responsabilité afin d'élaborer de nouvelles méthodes ou dispositifs de travail dans le but de résoudre des problèmes d'ordres techniques ou organisationnels. Pourtant, ce sont les professionnels qui possèdent l'expertise du terrain. Comme le mentionne Mulfort (OCDE, 2003 : 21), les gestionnaires devraient impliquer l'ensemble du personnel au processus décisionnel et aux changements organisationnels au lieu de l'imposer du haut vers le bas. Dans ce contexte, on ne peut pas vraiment mentionner que cela correspond à de la gestion participative telle que préconisée au niveau collégial. À cet effet, Le Hirez (2008) mentionne qu'il n'y a rien de plus démobilisateur qu'un gestionnaire qui centralise les décisions. Cela démontre un manque de confiance et de vision.

Dans certains services, les gestionnaires ne veulent pas intervenir afin de régler des conflits entre les employés. Cela crée des frustrations parmi le personnel. On retrouve la même situation entre les gestionnaires eux-mêmes. Il arrive qu'un gestionnaire mentionne qu'il ne veut pas intervenir face à un collègue gestionnaire dans une situation problématique concernant la communauté collégiale, prétextant que cela ne le regarde pas. Le gestionnaire qui a abandonné et cultive le laisser-faire (id) s'avère tout aussi problématique.

1.5 La pertinence

Il est généralement convenu que la recherche en sciences de l'éducation doit se soucier de son impact dans la pratique éducative et de son environnement. Or, c'est en premier sur son environnement que cette recherche pourra effectivement jouer un rôle important. Les résultats de cette recherche pourront contribuer à la création d'un modèle de formation pour les futurs gestionnaires en réalisant une réflexion majeure sur la nécessité d'une formation sur mesure en gestion de l'éducation, et ce, à la grandeur du Québec. Dans la même veine, les formateurs auront une idée précise des besoins des futurs gestionnaires lors de leur entrée en fonction en tenant compte des caractéristiques propres au réseau collégial. Cela aura pour but aussi de contribuer au développement du domaine de la gestion de l'éducation. En conséquence, cette recherche apportera des retombées positives dans les cégeps au Québec et permettra de recueillir des données provenant d'un milieu peu ou pas étudié au niveau de la gestion collégiale.

Sur le plan de la pertinence sociale, cela pourra favoriser un modèle particulier de développement chez les gestionnaires collégiaux ainsi que le développement professionnel des gestionnaires. En favorisant un modèle de

formation spécifique aux gestionnaires, chaque collègue pourra effectivement embaucher des gestionnaires ayant reçu une formation en gestion. Cette formation aura comme avantage d'attester que les futurs gestionnaires du réseau collégial auront suivi une formation et acquis des connaissances propres et des compétences spécifiques à leur domaine d'expertise. Nous croyons que les futurs gestionnaires pourront être plus efficaces dans leur milieu lors de leur entrée en fonction et qu'ils développeront des relations propices avec leur personnel après avoir reçu une formation spécifique en gestion.

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

2.1 Les différents rôles

Ce chapitre rapporte comment la littérature décrit les différents rôles que doit jouer un gestionnaire en éducation, les savoirs qu'il doit acquérir et les compétences qu'il doit développer, et plus particulièrement au niveau collégial afin d'être performant et efficace dans son milieu.

Il existe plusieurs théories de l'apprentissage dont les formes mises actuellement de l'avant se situent surtout dans les sphères du behaviorisme, du constructivisme et du socioconstructivisme. Le behaviorisme s'appuie sur c'est le développement des compétences observables et mesurables, ainsi : « *Enseigner quelque chose, c'est inviter l'élève à s'engager dans de nouvelles formes de comportement, clairement définies, dans des occasions clairement définies elle aussi* » (Skinner, 1969, p. 43). Quant au constructivisme de Piaget (1896-1980), il se base sur la conviction que l'apprenant se développe à partir de son expérience et de ses schèmes mentaux. Les utilisateurs de cette approche mettent l'accent sur la préparation du sujet à résoudre des problèmes complexes. Pour ce qui est du socioconstructivisme, ce dernier souscrit aux postulats du constructivisme, mais y ajoute une dimension : celle des interactions sociales. Ainsi le sujet développe une activité réflexive sur ses propres connaissances, mais également une dimension sociale, selon laquelle le sujet apprend avec les autres. De plus, Jonnaert et Vander Borgh (1999) y ajoutent une dimension interactive fort intéressante pour l'enseignement, soit ce qu'ils appellent le « *socioconstructivisme interactif* ». Cette dernière dimension implique que le contenu est appris en situation, dans un contexte donné. Les situations sont à la fois source et critère de connaissances ; elles sont des sources

d'apprentissages, car l'apprenant est confronté aux exigences qu'elles apportent et elles sont des critères de connaissances, puisque ces connaissances ne sont pertinentes que parce que l'apprenant peut être efficace dans cette situation. C'est à ce moment-là que l'apprentissage se réalise et se produit. Selon ces auteurs, le mérite du socioconstructivisme est de permettre d'envisager l'apprentissage dans un double sens : à la fois personnel et social.

Concernant les paradigmes du processus d'apprentissage, Boutin (2012) mentionne qu'en ce moment dans la plupart des pays industrialisés, il existe un conflit important entre l'école nouvelle et l'école traditionnelle. Cette problématique n'est pas nouvelle, fait-il remarquer, elle avait cours dès le début du 20^e siècle. Il existe encore aujourd'hui un débat majeur entre le concept de la transmission des connaissances (école traditionnelle) et celui de la construction des compétences. Malgré les changements apportés à la pédagogie depuis des années, le taux d'échec ne semble pas diminuer pour autant chez les apprenants de tout âge. Alors, pourquoi faire des changements aussi fastidieux au niveau des méthodes d'apprentissages? Chevrier mentionnait en 2010, (cité par Boutin, 2012, p. 53)

[...] il n'est de gouvernement qui ne cherche à faire sa marque sur l'orientation du régime scolaire, le contenu des enseignements, l'administration des établissements scolaires, voire les méthodes pédagogiques. Le dilemme entre ces deux mondes dépasse les simples malentendus. Les paradigmes sur les méthodes d'apprentissages n'ont pas fini de créer des réactions de toutes parts et de rechercher son orientation.

2.2 La professionnalisation

Un professionnel, c'est d'abord et avant tout quelqu'un qui exerce une activité que la loi encadre d'une manière particulière, notamment en imposant à tous ceux qui veulent l'exercer d'appartenir à un ordre. Au Québec, il y a 45 ordres professionnels différents, dont 25 sont « d'exercices exclusifs » et 20 sont « à titre réservé ». Le titre de « professionnel de la gestion scolaire » n'existe pas. Il n'est pas réglementé par le système professionnel et l'Office des professions ne peut donc pas prendre position dans un domaine où il n'a pas juridiction (Office des professions, 2012). Les gestionnaires de l'éducation possèdent des associations professionnelles. La mission de ces associations est de promouvoir et défendre les intérêts socio-économiques de leurs membres tout en favorisant leur développement professionnel.

Les formations universitaires ont pour but de mener à une profession comme les physiothérapeutes, les avocats ou encore les psychologues. Les formations professionnelles universitaires ont des finalités beaucoup plus dépendantes de l'extérieur de l'université. Il s'agit de préparer à des activités qui leur sont extérieures et qui répondent à une demande, non simplement de culture ou de science, mais de résolution de problèmes complexes importants. Les autres formations universitaires, quant à elles, envisagent la culture de l'esprit ou le progrès des connaissances comme une fin en soi, et ont donc des finalités largement internes à l'université (Bourdoncle et Lessard, 2002).

Le Boterf (2007) lors d'une allocution expliquait que le professionnalisme n'est pas un état stable, qu'il se construit au cours de l'expérience. Le professionnel compétent, celui à qui on peut faire confiance, prend des initiatives importantes dans diverses situations difficiles et évolutives. Il ne se contente pas de ses connaissances antérieures, il reste à jour sur divers

sujets au niveau de ses connaissances. Il est en mesure de prévoir les éléments d'une problématique et de transférer ses connaissances dans le but de résoudre d'autres problèmes complexes. Il existe une différence entre être compétent et avoir des compétences. Dans le premier cas, cela signifie agir avec compétence. Dans le deuxième cas, cela correspond davantage au développement des ressources pour agir avec compétence. Si nous voulons développer des compétences, cela va se concrétiser par des activités concrètes, pertinentes, dans un savoir combiné. Pelletier (2003, p. 10) considère que : « *Au sein d'une organisation professionnelle, ce qui différencie la qualité de ses dirigeants est étroitement associé au maintien de leur expertise dans l'évolution des connaissances et des idées dans leur domaine de travail* ».

2.3 Le projet de professionnalisation

Selon Le Boterf (2002), les projets et parcours de professionnalisation sont fixés sur des orientations de professionnalisation mettant en évidence et en décrivant l'ensemble des compétences professionnelles à posséder. Le professionnalisme est un état perpétuel de développement à faire pour évoluer. Il affirme que : « *Se professionnaliser revient alors à naviguer dans un réseau d'opportunités et non pas simplement à monter la corde à nœuds d'un programme ou d'un cursus préétabli de formation !* » (Le Boterf, 2002, p. 212). En d'autres termes, pour développer son profil professionnel, l'apprenant peut suivre des formations, mais il doit aussi se développer par accumulation d'expériences. Un plan de formation pourrait donc se centrer sur quatre grandes fonctions :

- mettre à disposition une offre modulaire d'actions ou de situations de formation ;
- développer les ressources qui sont nécessaires pour agir avec compétence ;
- contribuer au développement du professionnalisme des individus en les aidant et en les entraînant à construire des ensembles pertinents de ressources pour gérer des situations professionnelles ;
- accroître la capacité à transposer les acquis dans des situations professionnelles nouvelles.

Le développement des compétences est un sujet d'actualité important qui s'impose à tous les niveaux et fait débat actuellement dans la plupart des pays industrialisés et pas uniquement en éducation. Selon Boutin (2012), rien n'est acquis, rien n'est joué. Le marché du travail est constamment en changement. Afin de faire face aux imprévus ou de saisir les opportunités d'améliorer ses conditions de travail, il est important de prendre le temps de reconnaître les compétences que nous avons développées et les facettes à améliorer afin de faire face adéquatement à la réalité du marché du travail.

Le professeur-chercheur en sciences de l'éducation et directeur de recherche, Gilles Ferry a réalisé plusieurs ouvrages sur la formation du personnel en éducation. Ferry (1983) mentionne que pour être reconnu professionnellement et socialement, le professionnel doit être formé, posséder des connaissances spécifiques aux tâches à accomplir et à d'autres connaissances en lien avec ses responsabilités. Cela implique aussi un travail sur soi-même, sur ses représentations et ses conduites. Selon lui, la problématique n'est pas la formation, mais bien le contenu de la formation. Dans tous les cas, la formation doit-être vue comme une fonction sociale, de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Ferry mentionne « *Dans cette perspective, la formation est un enjeu de pouvoir à la mesure des assujettissements et des automatisations qu'elle suscite.* » (1983, p. 35). Il

continue en mentionnant que la formation ne prend tout son sens que si elle signifie une action réfléchie. Se former est un travail, c'est une action réfléchie, pour réaliser un travail sur soi et pour soi. L'auteur explique que pour suivre une formation de qualité, la formation doit être composée d'une partie théorique mais aussi une partie pratique. Toujours selon Ferry, (1983, p. 61) « *La formation sur le tas est un leurre, et la formation ne saurait être permanente* ». Il privilégie les petits groupes pour la formation, car ils représentent des avantages fonctionnels évidents (proximité avec le formateur, contrôle plus aisé de la démarche des apprenants, intensité des interactions entre participants) par rapport à la classe. Le petit groupe permet aussi une expérience maîtrisable portant sur la communication, les relations avec les autres, les conflits ainsi que la coopération et la prise de décision. Pour le processus d'apprentissage, il favorise le recours aux simulations (jeu de rôle, psychodrame, fiction).

Mintzberg, professeur-chercheur canadien en sciences de gestion, auteur internationalement reconnu d'ouvrages de management (Managing, 2009, Managers not MBAs, 2005 et The Manager's Job, 1975) est titulaire de la chaire Cleghorn à la faculté d'administration de l'Université McGill de Montréal. Cet auteur a publié de nombreux ouvrages au niveau de la recherche en gestion, en management, en organisation et en stratégie. Dès 1975, il mentionne que le métier de « *manager* » est extrêmement important dans notre société, car celui-ci a le pouvoir de contribuer à ce que nos établissements soient utilisés à leur plein potentiel ou à ce qu'ils gaspillent les ressources et les talents humains. Selon lui, les aptitudes d'un gestionnaire compétent se développent grâce à l'exercice de la fonction et avec un enseignement critique. Pour ce faire, le jeu de rôles doit être privilégié tout en utilisant des situations réelles de travail. De cette façon, les gestionnaires peuvent développer une multitude de compétences. Cette recherche mettra

en lumière quelques compétences jugées essentielles pour devenir un gestionnaire professionnel compétent. Il existe des caractéristiques importantes concernant le fait que le gestionnaire doit travailler en collaboration avec des partenaires. Il est en interaction constante tant avec des partenaires internes qu'externes.

Bourgault est professeur titulaire retraité de l'UQAM, professeur associé UQAM/ÉNAP, collaborateur émérite, avocat, il possède une vaste expérience en consultation et en gestion auprès d'organismes publics et privés au Canada, en Europe et en Afrique. L'étude de Bourgault et al. (2003) mentionne l'importance du rôle décisif des gestionnaires au niveau de l'atteinte des objectifs. Il fait référence à cinq principes fondamentaux :

1. Le premier concerne le rôle déterminant des gestionnaires au niveau de l'atteinte des objectifs de leur établissement.
2. Ils doivent utiliser toutes les ressources adéquatement pour l'atteinte des objectifs.
3. Ils représentent la direction au niveau de l'ensemble des employés.
4. Ce rôle continue régulièrement à l'extérieur.
5. Le gestionnaire joue aussi un rôle de représentant par rapport à d'autres maisons d'enseignement.

Bourgault confirme d'ailleurs que les gestionnaires doivent devenir des professionnels :

Cela signifie tout simplement que gérer est un métier en soi. La plupart des cadres de la fonction publique étant recrutés dans les rangs de professionnels et de techniciens qui, jusqu'alors, ont pratiqué un domaine d'expertise (en droit, comptabilité, génie, etc.), il importe de faire de ces professionnels remarqués pour leur performance, leur jugement et leur fiabilité des « gestionnaires professionnels ». (Bourgault et al., 2003, p. 3).

Comparativement aux gestionnaires des collèges, au cours de la première année de leur mandat, les membres du conseil d'administration d'un cégep doivent suivre une formation obligatoire (ministère de l'Éducation, 2009), afin d'avoir le droit d'y siéger.

Comme le mentionne St-Laurent (2008) dans sa recherche, le nombre de sessions de perfectionnement en gestion permet de prédire le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Les résultats suggèrent que la formation postsecondaire en gestion est une option intéressante pour tous les gestionnaires souhaitant améliorer leur sentiment d'efficacité personnelle au regard de leur rôle de gestionnaire. Dans son ensemble, ce type de formation est aussi efficace pour les gestionnaires peu expérimentés que pour ceux qui ont plus d'expérience. Il l'est davantage pour ceux occupant des postes de gestion élevés.

2.4 Les compétences

Il existe des compétences qui sont essentielles afin qu'un gestionnaire professionnel compétent se développe et réussisse à atteindre les objectifs fixés dans un milieu éducatif comme les cégeps. Dans le cadre de cette recherche, trois compétences jugées essentielles seront mises en évidence :

1. Le leadership
2. La gestion des conflits
3. La communication

2.4.1 Le leadership

L'une des premières qualités recherchées de tout bon chef, c'est évidemment sa capacité de mener son équipe à bon port. Selon Lainey, (2008, p. 5) « *Le leadership, c'est l'art d'influencer une ou plusieurs personnes, en fonction d'un objectif commun, dans une situation donnée* ». Évidemment, une personne possédant des habiletés de leader utilisera assurément certains moyens, tels que la communication informelle, afin de rejoindre son personnel et de connaître ce qui se passe à l'intérieur de son milieu.

Le document *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement* (gouvernement du Québec, 2008, p. 30) mentionne ceci concernant le leadership : « *Les directeurs d'établissement exercent leur leadership lorsqu'ils sont capables de mobiliser les membres de l'équipe-école ou de l'équipe-centre autour d'un projet commun* ». On va encore plus loin en expliquant qu'en faisant preuve de leadership, le gestionnaire laisse la chance à chaque employé de s'engager et de prendre la place qui lui revient dans l'organisation. Cela va permettre à tout le personnel de participer à la vie de l'établissement et de réaliser des objectifs communs. Pour ce faire, le gestionnaire-leader va permettre à son personnel de se perfectionner afin d'accroître sa contribution dans le but, encore une fois, d'atteindre les objectifs. Le gestionnaire-leader encadre son personnel et le dirige afin d'obtenir une orientation basée sur la réussite des étudiants. À cet effet, le leader doit utiliser des moyens d'innovation, de créativité et d'adaptation. De plus, il doit penser à son propre développement professionnel et à maintenir une vie personnelle équilibrée. Comme l'indiquent les auteurs Garmston et Wellman (1999), les aptitudes pour le développement de l'apprentissage en équipe doivent être apprises, car ce ne sont pas des aptitudes qui se développent naturellement.

2.4.2 La gestion des conflits

Les divergences d'opinions sont nombreuses dans les institutions. De telles situations peuvent rapidement dérapier et causer certains conflits entre le personnel par la suite. Les gestionnaires en éducation travaillent avec des personnes, ils doivent nécessairement posséder les compétences pour gérer les conflits. Labelle (2005, p. 14) pose une excellente question, « *Pourquoi les gestionnaires agissent-ils seulement quand le conflit éclate ?* » La réponse formulée est « *Parce qu'ils n'ont ni le temps ni l'expertise nécessaire pour se livrer à l'analyse comportementale de leur équipe. Pourtant on attend d'eux qu'ils trouvent des solutions aux conflits de groupe émergents.* » Comme le mentionne un document produit par le Conseil des carrières culturelles de l'Ontario, le conflit n'est pas une problématique, au contraire, s'il est géré adéquatement, le conflit peut améliorer grandement les relations et aussi le niveau de créativité. Ainsi que le mentionne ce document « *par contre, ce qui arrive malheureusement trop souvent si les conflits ne sont pas réglés convenablement, ils peuvent détruire des relations de travail comme des relations personnelles.* » (Conseil des carrières culturelles de l'Ontario p. 3).

D'ailleurs (Kaser et al., 2011 p. 287) mentionnent à propos de conflits :

Les conflits étouffés ou évités ont tendance à réapparaître. Ils se manifestent alors sous la forme d'un comportement d'agressivité passive qui consiste pour une personne à paraître accepter une décision, mais à tout faire pour la saboter.

2.4.3 La communication

De nos jours, on utilise moins la parole comme moyen pour communiquer. Tout se passe très rapidement. On utilise de plus en plus, le courriel et le texto. Selon Poirier (2008), on ne désire plus communiquer afin de s'enrichir

mutuellement. On veut davantage faire passer notre message. Le gestionnaire dans ses fonctions doit effectivement utiliser la communication interpersonnelle et utiliser des liens relationnels avec son personnel. La communication doit être à double sens, il doit y avoir un interlocuteur et un récepteur et vice versa. La façon de communiquer du gestionnaire sera modifiée selon l'interlocuteur. Mais dans tous les cas, l'autre doit saisir le message, le décoder pour en faciliter la compréhension. L'action de communiquer doit tenir compte de chaque personne et du contexte. Le message transmis à deux personnes pour la même situation peut être interprété différemment par chacune selon ses expériences et ses valeurs. D'où l'importance de posséder pour le gestionnaire des habiletés en communication et une compréhension des enjeux avec le personnel sous son autorité. Comme le mentionnait Mintzberg en 1975, un gestionnaire ne doit pas simplement gérer les conflits, il doit effectivement jouer un rôle important. Il possède différents rôles tels que; les rôles interpersonnels, les rôles informationnels et finalement les rôles décisionnels. De plus, il est imputable des résultats atteints.

Tableau 2.1

Les dix rôles des gestionnaires selon Mintzberg (1975) ¹

Rôles interpersonnels	Rôles liés à l'information	Rôles à la prise de décisions
Symbole : Activités qui ont trait à l'image (signature, appui dans un projet, présence à une cérémonie).	Observateur actif : Recherche d'informations. Développe une compréhension de l'organisation et de son environnement.	Entrepreneur : Initie et conçoit des changements sous forme de projet d'amélioration (supervise et contrôle ces projets).
Leader : Donnent une direction et motivent. Encouragent et critiquent. Définissent l'atmosphère de travail. Intègrent les besoins des individus à ceux de l'organisation. (RÔLE LE + IMPORTANT)	Diffuseur : Transmet l'information, parfois l'interprétée, à l'intérieur de l'organisation.	Régulateur : Apporte les correctifs nécessaires en cas de perturbations (p.ex. : conflit entre employés ou organisations, pertes de ressources).
Agent de liaison : Établissent des contacts extérieurs. Entretiennent des relations horizontales (PDG-PDG) et politiques (p.ex. : implication dans des c.a.).	Porte-parole : Transmet l'information à l'extérieur de l'organisation (p.ex. : plans, politiques, actions, résultats, etc.).	Répartiteur des ressources : Alloue les ressources organisationnelles de toutes sortes (p.ex. : main d'œuvre, etc.).
		Négociateur : Participe aux négociations comme représentant de l'organisation.

¹ Ce tableau est considéré selon plusieurs comme un classique en gestion. Il résume les différents rôles du gestionnaire selon Mintzberg (1975).

Un groupe de travail de l'ACCQ s'est penché sur un projet de cadre de référence pour les gestionnaires collégiaux dans le but d'identifier les compétences recherchées chez les gestionnaires collégiaux en 2012. Ce référentiel a établi les compétences requises pour la gestion d'un établissement collégial que l'on retrouve dans le tableau suivant.

Tableau 2.2



Pour être efficaces, les gestionnaires doivent orienter leur profil de compétences face aux changements rapides du monde du travail et améliorer leurs habiletés en gestion tout en ayant une ouverture sur le monde (géopolitique). L'administrateur doit s'habiller pour faire face au changement

continu et posséder une excellente culture générale afin d'être en mesure d'agir efficacement dans son milieu avec son personnel, au besoin avec les étudiants et finalement avec le milieu externe. Il est le premier responsable de son développement professionnel. La recherche démontrera les compétences les plus recherchées au niveau des offres d'emploi lors de la sélection des gestionnaires collégiaux. Dans le document *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement* (MÉLS, 2008, p. 4), qui établit les orientations ministérielles en matière de formation d'un établissement d'enseignement, on y précise que :

[...] gérer avec pertinence un établissement d'enseignement fait nécessairement appel à un niveau élevé de compétence de même qu'à une conduite autonome et éthique de la part des personnes qui exercent cette fonction.

Le gestionnaire doit faire face au changement continu et donc développer des occasions d'apprentissage continu. Cette situation génère des occasions d'apprentissage très importantes tant au plan personnel que professionnel. Ainsi, en assumant la responsabilité de son développement, il renforce ses compétences utiles à son travail et celles nécessaires pour relever de nouveaux défis; telle la responsabilité d'aider les employés sous sa responsabilité à se développer au sein de l'établissement.

Concernant la responsabilité partagée, Bourgault et al. (2003, p. 3) mentionnent :

Comme employeur, le gouvernement a la responsabilité de fournir des outils et des occasions d'apprentissage à son personnel d'encadrement. Cela est non seulement vital pour l'efficacité de l'organisation, mais contribue également au recrutement et à la rétention d'un personnel-cadre compétent, à la satisfaction au travail et à l'évitement de l'épuisement professionnel.

Les mêmes auteurs vont encore plus loin dans leur raisonnement, en mentionnant que le gouvernement doit contribuer aux perfectionnements des gestionnaires en fournissant l'aide nécessaire. Cette aide correspond à fournir à son personnel d'encadrement des moyens et des occasions pour se développer.

Une meilleure planification de la formation est jugée importante. Ce n'est plus comme avant, où on faisait ça sur le tas. Il faut se donner un plan. On a une responsabilité à l'interne. Il faut développer une formation pour les gens qui veulent devenir cadres. [...] On cherche à obtenir une cohérence dans le développement des compétences par niveaux d'encadrement. (Bourgault et al., 2003, p. 4).

Selon ces derniers, certaines personnes deviennent cadres moins par choix que par opportunisme. En exigeant des gestionnaires du milieu collégial de suivre une formation similaire à ceux du primaire et du secondaire, on s'assure d'engager des professionnels ayant acquis des bases en gestion et possédant un réel intérêt pour la profession de gestionnaire scolaire.

2.5 Énoncé de la question de recherche

Considérant qu'au Québec, on exige des futurs candidats en gestion œuvrant aux niveaux primaire et secondaire de suivre une formation spécifique en gestion de l'éducation afin d'acquérir des connaissances et de développer les compétences de professionnels de la gestion scolaire devant les rendre aptes à relever d'importants défis dont la réussite du plus grand nombre.

Considérant que la politique actuelle de gestion axée sur les résultats implique que les directions doivent être en mesure de rendre des comptes (imputabilité) au conseil d'administration.

Considérant que le niveau collégial constitue la première étape de l'enseignement supérieur québécois auprès de milliers d'étudiants

fréquentant le cégep pour faire les études nécessaires à l'obtention d'un diplôme d'études technique ou préuniversitaire :

Question de recherche :

Nous arrivons à poser la question de recherche suivante :

- La formation en gestion de l'éducation au niveau collégial est-elle un préalable souhaitable pour les futurs gestionnaires? Si oui, croient-ils qu'une telle formation leur permettrait de jouer adéquatement leurs différents rôles de gestionnaire?

2.6 Sous-questions :

Pour répondre à la question de recherche, des sous-questions paraissent également importantes :

- En réalisant une formation spécialisée en gestion, le gestionnaire peut-il être plus efficace dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités?
- Cette formation pourrait-elle avoir une incidence positive sur le taux de réussite des étudiants?
- Cette formation pourrait-elle influencer à la hausse les taux de rétention des étudiants et du personnel ?

2.7 Les objectifs de la recherche :

1. Faire ressortir le profil de compétences recherché des gestionnaires au collégial à l'embauche à partir d'une analyse documentaire (offre d'emploi).
2. Faire ressortir le profil de compétences recherché des gestionnaires à l'embauche à partir d'un questionnaire réalisé auprès de gestionnaires interviewés.

3. Comparer les profils de compétences obtenus avec le projet du référentiel de compétences de l'ACCQ. Pour ce faire, on comparera uniquement la section données avec la section pratiques et conduite.
4. Comparer les résultats du questionnaire des gestionnaires (rôles du gestionnaire) avec les rôles identifiés par Mintzberg.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre se concentre sur la stratégie de recherche employée pour cette étude. Le plan de la recherche sera présenté. Il réfère au type de recherche utilisé, à définir la population et l'échantillon, à l'analyse documentaire, à la cueillette et à l'analyse des données, ainsi qu'aux critères de scientificité. Les considérations éthiques dont nous tiendrons compte seront également présentées.

3.1 Le type de recherche

Cette recherche de type exploratoire sera de nature qualitative. Rappelons qu'une recherche qualitative suit un raisonnement inductif. Ce genre de recherche met l'accent sur la subjectivité du phénomène et sur son interprétation (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1996). Paillé (2004, p. 6) décrit l'analyse qualitative comme une « *démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. Cette démarche participe à la découverte et à la construction de sens* ». Deux sources seront privilégiées pour la cueillette et la constitution des données : l'analyse documentaire et des entretiens individuels. Malheureusement, cette recherche comportera une limite. Il s'agit de sa capacité de généralisation à la population d'origine. L'échantillon est de petite taille puisqu'il s'avère irréaliste de viser un grand nombre d'individus. D'ailleurs en recherche qualitative, un seul sujet peut parfois générer une multitude de données et d'applications.

3.2 La définition de la population et de l'échantillonnage

Les participants rencontrés sont des gestionnaires (femmes et hommes) qui travaillent dans un collège public francophone sur le territoire du Grand

Montréal. Originellement, cinq collèges étaient visés par cette étude et dix gestionnaires devaient être rencontrés en entretien. Toutefois, pour des raisons de disponibilités des gestionnaires, nous avons dû nous concentrer sur quatre collèges. Cependant, notre objectif de dix gestionnaires a été respecté. Un échantillonnage non probabiliste et de cas type fut réalisé pour cette recherche. L'objectif visait à choisir quelques individus caractéristiques de la population (gestionnaires), de telle sorte que l'échantillon reflète bien la situation des collèges. L'échantillon est composé de dix individus ou informateurs clés, on y retrouve six femmes et quatre hommes. Le tableau ci-dessous reflète les groupes d'âge des participants.

Tableau no 3.1
Groupe d'âge des participants

Nombre d'individus	Tranche d'âge
N = 1	vingtaine
N = 2	trentaine
N = 3	quarantaine
N = 4	cinquantaine

Afin de dégager un portrait représentatif de la pratique qui a cours, différents postes de gestionnaires ont été visés par cette recherche. Nous souhaitons réaliser des entrevues avec les titulaires des postes suivants : un directeur général, un directeur du service de l'informatique, une directrice de la vie étudiante, une directrice des ressources humaines, quatre directeurs adjoints aux études et, finalement, deux adjoints administratifs. Nous avons atteint cet objectif.

3.3 La collecte de données

Dans une première étape, une analyse documentaire a été réalisée à partir d'un échantillon intentionnel. En tenant compte de la littérature existante (des offres d'emploi répertoriés sur différents sites Internet), elle avait pour objectif d'identifier le profil de compétences des gestionnaires recherché ou requis pour la gestion dans un établissement d'enseignement collégial. Cette analyse a permis de faire ressortir les similitudes des offres d'emploi des collèges situés dans différentes régions administratives du Québec. Nous avons constaté qu'une majorité d'offres d'emploi de gestionnaires sélectionnés provenaient de la région du Grand Montréal en raison du nombre élevé de cégeps et des emplois qui y sont offerts. De plus, des données ont été recueillies à la suite de la passation d'un questionnaire aux gestionnaires rencontrés lors des entrevues. La première partie du questionnaire avait pour but de déterminer les rôles identifiés par Mintzberg (1975) le plus souvent effectués par les gestionnaires. La deuxième partie visait à faire la lumière sur le profil de compétences considéré comme très important à posséder comme gestionnaire. Ensuite, les données recueillies dans les offres d'emploi ont été comparées à celles colligées lors de la passation du questionnaire par les gestionnaires des collèges. Cette opération nous a permis de réaliser une synthèse du profil recherché et de le comparer au référentiel de compétences réalisé par un groupe de travail de l'Association des cadres des collèges du Québec (ACCQ). L'objectif de cet exercice visait à déterminer la concomitance des données entre elles. Cette analyse documentaire illustre bien le traitement des contenus de documents (Muchielli, 1991; Bardin, 2003). La comparaison des données avait pour mission de déterminer dans quelle mesure les offres d'emploi des collèges respectent le projet de référentiel de compétences des gestionnaires de l'ACCQ. À cette étape, une grille d'analyse a été construite pendant la

procédure de production de données tel que proposé par Huberman et Miles (1991). Il s'agit donc d'une analyse de contenu thématique émergente considérant que les catégories ou sous-catégories ne sont pas prévues au départ (Gaudreau, 2011).

À cette étape, des entrevues individuelles ont été réalisées. D'après Boutin (2008), l'entretien individuel semi-structuré permet de connaître les points de vue de participants rencontrés sur le terrain. Un échantillon de cas types ayant pour but de sélectionner des individus possédant les caractéristiques recherchées pour l'étude (id) sera réalisé. Dans ce cadre, une dizaine de gestionnaires collégiaux volontaires, provenant de différents établissements, ont été rencontrés en entretien individuel. Pendant cet entretien, un questionnaire d'entrevue semi-structurée a été utilisé ainsi qu'un questionnaire écrit.

3.4 L'analyse de données

Les propos des sujets rencontrés en entretien ont été enregistrés. Cet exercice a permis de développer un corpus qui a servi à la construction d'une grille d'analyse afin de condenser les données qualitatives. À l'aide du logiciel N'Vivo, (Pfaffenberger, 1988 ; Richards, 2006), le verbatim a été numérisé, codé, analysé et réalisé. La présentation des résultats qualitatifs a été traduite à partir d'une grille thème par thème. Elle comporte, au besoin, des citations provenant du verbatim des participants afin d'illustrer le genre de propos classés sous ce thème (Smith, 1987).

3.5 Les critères de scientificité

Afin de permettre la triangulation des données, d'en assurer leur fiabilité et la validité, cette recherche utilise des approches différentes lors de la collecte

de celles-ci. La triangulation fait partie des critères de scientificité des recherches qualitatives (Van der Maren, 2004).

3.6 L'éthique

Une requête de certificat éthique a été demandée et obtenue auprès du comité institutionnel de l'UQAM. Un formulaire de participation et de consentement a été présenté aux participants de la recherche. Le document a été élaboré afin de permettre aux participants d'émettre un consentement libre et éclairé.

Un document éthique a été réalisé, il avait pour but de déterminer deux principes de la déontologie de notre recherche (Cook, 1977) : éviter de faire du mal et faire le bien. En soi, les participants avaient droit à toutes les informations et au respect de la vie privée. Le document a été élaboré afin que les participants puissent signifier un consentement libre et éclairé. Les conditions nécessaires à l'anonymat et à la confidentialité ont été appliqués lors de cette recherche. Pour ce faire, il n'y a eu qu'une seule liste de noms et de coordonnées accompagnés de leur code numérique. Celle-ci a été gardée sous clé et sera détruite une fois que la recherche sera terminée. Il en sera de même de la bande sonore des entrevues.

Les participants ont été informés du but général de la recherche et des procédures de collecte de données ainsi que de la confidentialité de leurs propos.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE

Dans ce chapitre, nous présentons le résultat de l'analyse des entrevues réalisées avec dix gestionnaires du réseau collégial. Pour y parvenir, les résultats sont présentés en tenant compte des questions préalablement posées et selon les objectifs de recherche. Par la suite vient la présentation des résultats de l'analyse du sondage. Le sondage est constitué de deux parties. La première partie se concentrera sur les rôles des gestionnaires au collégial. La seconde partie du sondage vise le profil de compétences à posséder comme gestionnaire. Lors de la troisième étape, les résultats de l'analyse des 12 offres d'emploi sont dévoilés. Cette analyse tentera d'identifier le profil de compétences recherché ainsi que les exigences requises pour devenir gestionnaire dans un cégep. Pour conclure, nous présentons les résultats du référentiel de compétences de l'ACCQ.

4.1 La présentation des résultats des entrevues

4.1.1 Première question

La première question de recherche comportait trois parties. La première partie de la question avait pour but d'établir les différents parcours professionnels des répondants. La deuxième partie devait préciser leurs formations académiques. Finalement, la troisième partie avait pour but de déterminer si leurs formations académiques les avaient préparés à devenir gestionnaires.

4.1.1.1 Le parcours professionnel

Au niveau de la première partie de la question, la grande majorité des répondants disaient posséder une certaine expérience du milieu de

l'éducation. Cette expérience acquise est toutefois très variée. Voici deux exemples, CA-3 mentionne qu'il travaillait avec de jeunes délinquants dans un centre jeunesse, *« je travaillais à Boscoville à ce moment-là auprès de jeunes délinquants et il y avait une dérogation qui permettait aux psychoéducateurs de faire des activités d'enseignement »*.

Une autre gestionnaire travaillant à l'UQAM au service alimentaire mentionne CM 2 ; *« Je me suis trouvé un emploi à l'UQAM pour le service alimentaire, comme technicienne en administration puis je fonctionnais toujours à contrat. Maintenant, j'ai le poste d'adjointe administrative »* dans un cégep.

4.1.1.2 La formation académique

La deuxième partie de la question concerne la formation académique des gestionnaires rencontrés en entretien. Tous possèdent minimalement une formation de premier cycle universitaire. Cinq gestionnaires possèdent une maîtrise et deux d'entre eux ont une maîtrise en gestion ou en administration scolaire.

GCL-3 mentionne *« j'ai une maîtrise en éducation comparée. J'ai fait une autre maîtrise entre-temps en gestion, en administration scolaire »*. Finalement, une seule gestionnaire possède un baccalauréat sans lien direct avec le milieu de l'éducation. CM-2 dit : *« J'ai fait mon bac en administration touristique et hôtellerie à l'UQAM avec l'ITHQ dans le but de m'ouvrir un jour un restaurant parce que c'était mon rêve »*.

4.1.1.3 Le lien entre leur formation universitaire et l'emploi de gestionnaire

Le troisième point de la question cherchait à démontrer si leurs formations avaient préparés les personnes rencontrées en entrevue à devenir gestionnaires. Ici, nous retrouvons deux réponses distinctes, c'est-à-dire des réponses affirmatives et négatives.

Trois gestionnaires mentionnent : oui. Par exemple, GCL-3 mentionne : « *Ben oui, parce que, en fait, l'éducation comparée, ça fait partie de l'administration scolaire. C'est l'un des corpus. Sauf que l'on apprend, c'est quoi la gestion scolaire dans d'autres pays* ». Une autre gestionnaire (CM-2) affirme « *Parfois, mon Bac, je dirais à moitié. Certains cours, oui. Donc pour moi c'était un petit changement de carrière* ».

Concernant les réponses négatives, les sept autres cadres du réseau mentionnent non. GCL-1 résume bien la situation en mentionnant comme élément de réponse à cette question « *Pas vraiment, pas les domaines dans lequel que j'ai étudié. C'est plus mon expérience professionnelle qui a fait que j'ai pu avoir ce poste de gestionnaire* ».

4.1.2 Deuxième question

Concernant la deuxième question qui était : Les nouveaux candidats à des postes de gestion au niveau collégial devraient-ils être dans l'obligation de suivre une formation en gestion de l'éducation avant leur entrée en fonction afin d'être en mesure d'accomplir adéquatement les différents rôles de gestionnaire? Plusieurs éléments de réponses existent pour cette question. Premièrement, on retrouve la catégorie oui. Par la suite, on a identifié une deuxième catégorie qui se nomme oui, mais. Comme troisième catégorie,

certains mettent en doute une formation en gestion de l'éducation et finalement, deux répondants mentionnent qu'une formation n'est pas essentielle pour devenir gestionnaire.

4.1.2.1 Catégorie : Oui

Un seul candidat répond sans équivoque oui à la question portant sur l'obligation de suivre une formation en gestion de l'éducation avant l'entrée en poste : CA-1 affirme « *Je dirais que oui, ça serait très intéressant d'avoir une connaissance du milieu de l'éducation, parce que c'est vraiment un domaine différent* ».

4.1.2.2 Catégorie : Oui, mais

Au niveau de la deuxième catégorie, la majorité affirme oui, mais à cette question. D'ailleurs, CA-2 dit « *Je vous dirais que, dans le 80 % du temps, je vous dirais que oui, mais qu'il y a un 20 % non parce qu'ils l'ont instinctivement puis on voit qu'il y a des gens qui ressortent du lot* ». Afin de démontrer certains avis sur cette question, GCL-1 mentionne :

Je pense que cela peut être très aidant. Je pense que ça peut dépendre aussi de l'expérience de la personne, quelque part de l'âge de la personne. Si on veut devenir gestionnaire en début de carrière ou à mi-carrière, car je suis en fin de carrière, on va se l'avouer, je pense que oui, ça prend des connaissances si on n'a pas l'expérience.

Concernant toujours l'élément de réponse oui, mais, quatre répondants affirment qu'une formation en gestion serait pertinente, mais ils préféreraient que cette formation soit offerte une fois en poste. MCV-1 mentionne :

Moi je dirais après. Je dirais après pour qu'ils accrochent des choses, c'est sûr que j'ai eu la réflexion, parce que peut-être que dans le fond, comment je dirais ça? Les gestionnaires qu'on choisit dans le collégial sont souvent des anciens enseignants, qui ont été aussi coordinateurs de département.

Dans le même sens, GCL-2 mentionne que : « *Je pense que ça aiderait là. Oui. Ce que je n'aime pas, c'est le mot obligation. Je pense que obligation avant ça pourrait être obligation aussi on entre en poste et on demande de suivre une formation en même temps* ».

Deux autres répondants mentionnent qu'ils sont en accord pour que les nouveaux gestionnaires suivent une formation, mais ils remettent en question une formation en gestion de l'éducation. Ils préfèrent simplement une formation en gestion. GCL-3 mentionne :

Bon, je ne verrais pas nécessairement en gestion de l'éducation. En gestion tout court. Parce que les nouveaux gestionnaires on en a. Des régisseurs aux ressources matériels, ce n'est pas en gestion de l'éducation, ok. Des fois, c'est la gestion de son équipe, c'est de la gestion tout court.

4.1.2.3 Catégorie : Une formation, ce n'est pas essentiel

Finalement, deux gestionnaires mentionnent que ce n'est pas essentiel de suivre une formation en gestion de l'éducation dans le but de devenir gestionnaire. CM-3 affirme « *Oui ça peut-être pertinent. Est-ce que c'est nécessaire, absolument nécessaire, je ne pense pas* ». Quant à CM - 2 elle dit :

Je n'en ai pas eu, je m'en suis sortie. Donc c'est possible sans. Mais je pense que ça simplifierait beaucoup les choses d'avoir une petite formation sur le niveau, sur les collèges, les termes. Je sais qu'il y en a qui existe. Ils ne sont pas obligatoires par contre, moi on ne m'a pas obligé de les prendre.

4.1.3 Sous questions :

En sous-question, nous demandions alors comment devient-on gestionnaire au niveau collégial? Différentes réponses furent développées par les intervenants rencontrés.

La majorité d'entre eux mentionne qu'ils ont appris sur le tas. Deux autres répondants affirment que leurs formations les ont préparés à devenir gestionnaires. Une autre dit qu'elle s'est développée par de la lecture. Une dernière précise que c'est par son expérience personnelle qu'elle est devenue gestionnaire.

4.1.3.1 Catégorie : Sur le tas

Concernant la réponse offerte par la majorité des gestionnaires, plusieurs répondants affirment qu'ils ont appris le métier de gestionnaire sur le tas. CM-3 dit :

J'ai une formation qui est connexe au monde de la pédagogie. Je comprends ce que c'est un enseignant, je comprends ce qu'est un étudiant, comment fonctionne le système scolaire. J'ai travaillé un peu comme prof et tout ça, mais en tant que gestionnaire, j'ai appris mon travail sur le tas.

Quant à MCV-1, elle dit : « *Moi j'avais été à la fois coordinatrice de département et de stage. Donc gérer une équipe, faire des réunions d'équipe, faire un ordre du jour, rendre compte à un boss plus haut, rendre compte des choses. J'ai appris sur le tas* ».

Une autre gestionnaire mentionne que la lecture fut pour elle un moyen de se développer CA-2: « *c'est moi, par mes lectures, par mon désir et par mon* »

requestionnement » que j'ai fait en sorte que je suis la gestionnaire que je suis ».

4.1.3.2 Catégorie : Formation académique

Deux gestionnaires possédant une formation en gestion affirment que leur formation les ont préparés à devenir gestionnaires. GCL-3 « *Bien oui, parce que, en fait, l'éducation comparée, ça fait partie de l'administration scolaire. C'est l'un des corpus* ».

4.1.3.3 Catégorie : Expérience personnelle

Une gestionnaire mentionne que c'est par son expérience personnelle qu'elle a pu devenir gestionnaire. GCL-2 dit :

C'est beaucoup plus par [...], moi j'avais beaucoup d'expérience de gestion personnelle avant au niveau financier, j'avais beaucoup d'investissements faits avant, donc j'avais de l'expérience de gestionnaire autre, qui a été faite personnellement.

4.1.4 Troisième question

La troisième question posée était : Si cette formation existait, quel devrait en être le contenu? Le tableau suivant établit les contenus qui reviennent le plus souvent dans les réponses des gestionnaires interviewés.

Tableau 4.1
Contenu jugé important à intégrer dans un corpus de formation.

	CA-1	CA-2	CA-3	CM-1	CM-2	CM-3	GCL-1	GCL-2	GCL-3	MCV-1	Totaux
Ressources humaines	o	o	o	o	o	n	n	n	n	o	6
Relation humaine	o	o	o	o	o	o	o	n	n	o	8
Gestion budget	o	o	o	o	o	o	o	n	n	n	7
Psychologie	o	n	n	n	n	n	o	n	n	o	3
Sens politique	o	n	n	n	n	n	o	n	n	n	2
Sens de la Négociation/ influence	o	n	n	n	n	n	n	o	n	n	2
Valeurs	n	o	n	n	n	n	n	n	n	n	1
Gestion conflits	n	o	n	o	n	o	o	n	n	n	4
Mode de gestion, des changements)	n	o	n	o	n	o	n	n	n	n	3
Connaissance Réseau coll.	n	n	n	n	o	n	o	n	n	n	2
Prise de décision	n	n	n	n	n	n	n	n	o	n	1
Leadership	n	o	n	n	n	n	n	n	o	n	2
Jugement et prise décision	n	n	n	n	n	n	o	o	o	n	3
Pensée réflexive	n	n	n	n	n	n	n	n	n	o	1
Planification organisationnelle	n	n	n	n	n	n	n	n	n	o	1
Règle du REC	n	n	n	n	n	n	o	n	n	n	1
Système pédagogique	n	n	n	n	n	n	o	n	n	n	1
Gestion priorités	n	n	n	n	n	n	o	n	n	n	1
Travail d'équipe	n	n	n	n	n	n	o	n	n	n	1
Communication	n	o	n	n	n	n	n	n	n	n	1

O : contenu identifié par le répondant

N : contenu n'a pas été identifié par le répondant.

4.1.4.1 Le contenu le plus fréquemment identifié

Les contenus qui reviennent le plus fréquemment dans le cadre d'une formation en gestion pour les futurs gestionnaires collégiaux sont : les relations humaines (8), le budget (7) et les ressources humaines (6). Les autres éléments qui sont revenus occasionnellement sont : la gestion de conflit (4), les modes de gestion (3) et finalement, une formation sur la santé mentale (3).

4.1.4.2 Les relations humaines

Voici une citation qui reflète bien le point de vue de l'utilité d'une formation en relation humaine tel que mentionné par CA-2

Notre façon à travailler en interaction, en relation avec les autres. Parce que, en tout cas, au niveau du milieu de l'éducation, peut-être dans d'autres domaines, mais dans le milieu de l'éducation c'est quelque chose qui est essentiel et primordial.

4.1.4.3 Le budget

Pour ce qui est de l'importance d'une formation sur le budget, GCL-1 affirme : « Je pense que tous les cadres ont à gérer des budgets. Donc là aussi, il y a des connaissances qui, peut-être, qui seraient nécessaires. Moi, c'est un bout qui me manque. C'est quelque chose qui...c'est ça, je l'apprends sur le tas ».

4.1.4.4 Les ressources humaines

CA-3 fait référence à un autre élément qui serait de mise dans un nouveau corpus : « [...] les ressources humaines. La gestion de la convention collective, le climat de travail, les tensions sont très différents d'un milieu à

l'autre aussi et ça, ça dépend des personnes en place, des gestionnaires, la culture ».

4.1.4.5 La gestion des conflits

En ce qui concerne la gestion des conflits, CM-1 mentionne « *Gestion de conflits, je prendrais cela, parce que depuis que je suis arrivée, c'est cela qui m'occupe à 80% du temps [...] non 50%, mais je trouve que le diplôme permet de dire qu'on a ces compétences-là et les attester ».*

4.1.4.6 Les modes et styles de gestion

Concernant les modes de gestion, CM-1 affirme :

Je prendrais des cours sur les modes de gestions, les styles de gestions, les possibilités de gestion, ça pour moi, c'est quelque chose que je ne connais pas [...], pour laquelle, j'ai la curiosité qui pourrait m'être utile et qui me permettrait certainement de mieux influencer l'équipe de direction dans laquelle je suis.

4.1.4.7 La santé mentale

Finalement, la santé mentale semble un autre point non négligeable dans une formation de deuxième cycle pour les nouveaux gestionnaires. CA-2 mentionne :

Je vais aller loin, quasiment un préalable qui serait une rencontre avec une psychologue. Être gestionnaire, ce n'est pas, parce que j'ai vu tellement de gestionnaires moi péter les plombs ou d'avoir des problèmes de santé mentale et qu'il y avait des dommages excessivement collatéraux sur leur équipe de travail. De voir des équipes être démolies, je pense qu'il devrait y avoir un petit préalable.

4.1.5 Quatrième question

La question quatre avait pour but d'évaluer si, après avoir suivi une formation spécialisée en gestion de l'éducation, le gestionnaire pourrait être plus efficace dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités (compétences et rôles).

4.1.5.1 Catégorie : Oui

Alors, tous les répondants ont répondu oui à cette question. Pour bien démontrer leurs propos, voici deux citations : CM-1 dit :

Oui, je travaille dans un service pédagogique, oui, ce que tu apprends à l'école, tu ne l'apprends pas sur le tas. Fais que, tu fais moins d'erreurs, mais c'est un investissement et comme jeune gestionnaire, pour moi c'est très difficile de faire ce genre d'investissement là. Je suis en mode survie au travail, fais que d'ajouter ça en plus, il faut que j'aie de la complicité du monde autour de moi pour que cela soit possible. Oui, je pense qu'à terme, c'est sûr que c'est mieux.

Une autre situation démontre bien l'importance d'une formation afin d'améliorer l'efficacité des nouveaux gestionnaires au travail, alors GCL-3 dit : « Ah! Oui! Oui! Oui! Oui! Moi, ma formation que j'ai eue, elle m'a été extrêmement utile ».

4.1.6 Cinquième question

La question cinq avait pour but de vérifier si une formation en gestion pouvait avoir un impact sur les taux de réussite des étudiants au collégial. Encore là, trois éléments de réponse ressortent des candidats. On y retrouve une catégorie de oui, une autre de oui, mais, et finalement, une seule réponse négative ressort pour cette question.

4.1.6.1 Catégorie : Oui

Quatre gestionnaires disent oui sans hésiter. Voici ce que CA-1 affirme :

Moi je dis que ça serait très bon justement, pour les services connexes, je vais les appeler les services comme le mien, mais évidemment, mais toujours en lien direct avec la mission du collège, tous les secteurs éducatifs pédagogiques. Oui, puis je dirais même que ça pourrait encore plus au niveau du (RCD) responsable de la coordination départementale, ça pourrait être intéressant que les RCD puissent avoir ce genre de formation aussi.

4.1.6.2 Catégorie : Oui, mais

Cinq gestionnaires répondent oui, mais à cette question. CM-3 conclut :

Pour ça, il faudrait vraiment que le gestionnaire soit un gestionnaire de la direction des études. Il faudrait vraiment que sa formation porte sur les enjeux pédagogiques. Tout autre type de formation, non pas nécessairement non, c'est vrai, oui ça pourrait. Oui, ça pourrait.

4.1.6.3 Catégorie : Non

Finalement, une seule réponse négative fut donnée par une gestionnaire. CA-2 mentionne : « Non, dit-elle catégorique ». Selon la gestionnaire, le fait de suivre une formation en gestion ne peut pas améliorer le taux de réussite des étudiants. Il n'existe aucun lien, c'est deux éléments indépendants.

4.1.7 Sixième question

Concernant la question six qui se lit comme suit : Une formation sur mesure pourrait-elle favoriser une meilleure mobilisation de l'équipe de travail sous la responsabilité du gestionnaire?

4.1.7.1 La catégorie : Oui

Toutes les personnes interrogées répondent oui à cette question. Voici deux citations qui illustrent bien l'ensemble des réponses des répondants. CA-3 : « *Oui, cela peut améliorer la cohésion d'ensemble, la compétence globale d'une équipe-là, c'est certain* ».

CA-1 mentionne :

C'est certain que si lors de la formation il y a un aspect relation interpersonnelle, des aspects de leadership, de mobilisation, je pourrais répondre oui à cette question-là. Oui, ce n'est pas inné. D'autres personnes qui ont ces aptitudes-là, cela viendrait bonifier, mais quelqu'un qui ne l'a pas du tout, cela viendrait au moins le mettre sur la bonne piste.

4.1.8 Septième question

La question sept concerne la rétention du personnel et des étudiants. Pour ce faire, la question a été séparée en deux parties afin d'y répondre adéquatement.

4.1.8.1 La catégorie : Rétention du personnel

La première partie de la question était : Des gestionnaires formés en gestion de l'éducation seraient-ils en mesure de mieux intervenir au niveau de la rétention du personnel?

4.1.8.2 La catégorie : Oui

Neuf répondants sur dix ont répondu que des gestionnaires formés en gestion de l'éducation seraient en mesure de mieux intervenir au niveau de la

rétenction du personnel. Voici une citation qui reflète bien la situation : GCL-2
« Sûrement de son personnel, comme gestionnaire oui, parce que comme gestionnaire, tu fais des évaluations, tu sais où ton personnel veut aller, les objectifs à long terme. Donc, j' imagine que oui pour le personnel ». Pour la dixième gestionnaire, nous n'avons pas obtenu de réponse à cette partie de la question.

4.1.8.3 La catégorie : Rétenction des étudiants

La deuxième partie de la question se lit ainsi : Des gestionnaires formés en gestion de l'éducation seraient-ils en mesure de mieux intervenir au niveau de la rétenction des étudiants? Il existe deux catégories de réponses, les oui et les difficiles à mesurer.

4.1.8.4 La catégorie : Oui

Pour cet élément, aucun interviewé ne répond négativement à cette question. La majorité répond affirmativement. GCL-3 mentionne :

Ben oui. La personne qui reçoit les plaintes des étudiants, ce gestionnaire-là, s'il est formé en médiation, s'il est formé pour vraiment [...], il a une formation supplémentaire, il va être capable de gérer les situations tendues, plus à un niveau plus élevé et à la fois avec les étudiants. Alors je crois que oui, cela peut favoriser l'adhésion et faire en sorte que nos étudiants décrochent moins. Ce n'est pas palpable tout le temps directement, mais si je fais en sorte que par ma formation, on déniaise, je ne sais pas si je peux dire ça. On apprend d'autres modèles, on voit qu'est-ce qui se fait ailleurs.

4.1.8.5 La catégorie : Difficile à mesurer

Quelques gestionnaires mentionnent que c'est plus difficile à mesurer. Voici deux exemples différents de réponses reçues. Premièrement, CM-1 dit :

La clientèle étudiante! Ça dépend encore une fois de la formation que l'on donne. Je trouve que dans les gestionnaires des collèges, c'est la pédagogie qui manque le plus à ces gens-là pour comprendre ce que c'est être en classe et je comprends que dans certaines directions, on engage d'anciens profs qui ont un vécu, mais je trouve que cela manque cruellement à certains corps d'emplois ou certains services, même en ressources humaines de ne pas comprendre ce que c'est les conflits qu'il peut y avoir dans une classe, tout ça. Je me demande si c'est plus, en tout cas, j'intégrerais ça vraiment ça en gestion scolaire qu'est-ce que c'est d'enseigner, je mettrai des gens en situation d'enseignement dans la formation que l'on donne aux gestionnaires parce que c'est le nerf de la guerre-là. C'est là que tout se passe.

Deuxièmement, CA-3 mentionne :

Sur la clientèle, il y a un ensemble de choses qui peut être fait aussi, pour mieux retenir la clientèle ou attirer la clientèle dans le fond. On essaie de se positionner dans le cadre de la planification stratégique, il y a des préoccupations comme cela.

4.2 Présentation des résultats du sondage sur les rôles des gestionnaires au collégial.

Un autre sujet important de la recherche avait pour but de connaître quels rôles les gestionnaires collégiaux effectuaient lors de leur travail. Pour ce faire, un questionnaire a été élaboré en utilisant les rôles identifiés par Mintzberg (1975).

Lors des entrevues, les gestionnaires devaient remplir un questionnaire qui comportait deux sections. La première section visait à identifier quels rôles

étaient le plus fréquemment effectués par les gestionnaires dans les différents cégeps. Le prochain tableau en fait le résumé. Le chiffre correspond au nombre de gestionnaires qui effectuent ces rôles ou représente un autre gestionnaire qui assume ces rôles dans leur collège respectif. Les trois grandes catégories correspondent aux rôles interpersonnels, aux rôles de prise de décision et finalement aux rôles liés à l'information.

Tableau 4.2
Les rôles le plus souvent effectués par les gestionnaires

Rôles interpersonnels (symboles)	10 répondants
Activités à l'image	8/10
Leaders	10/10
Agent de liaison	8/10
Rôles prise de décision (entrepreneur)	10 répondants
Initie changement	9/10
Régulateur	9/10
Répartiteur	8/10
Négociateur	7/10
Rôles liés à l'information (observateur actif)	10 répondants
Recherche d'informations	7/10
Diffuseur	10/10
Porte-parole	8/10

On constate que les différents rôles identifiés par Mintzberg sont fréquemment utilisés par les différents gestionnaires des collèges. Cependant, on ne peut pas affirmer que les caractéristiques individuelles des répondants influencent leur conception des rôles joués par les gestionnaires au collégial.

4.3 Présentation des résultats du sondage sur le profil de compétences des gestionnaires au collégial.

La deuxième partie du sondage avait pour but d'indiquer, par ordre d'importance, les éléments correspondant au profil de compétences recherché chez un nouveau gestionnaire. Le sondage proposait 13 éléments à cocher et les répondants devaient indiquer leur réponse par les chiffres 1, 2 ou 3. Le chiffre 1 avait une valeur très importante, le chiffre 2 possédait une valeur importante et finalement le chiffre 3 correspondait à un atout à posséder pour la fonction de gestionnaire. Dans la colonne « choix des répondants », le chiffre indique le nombre de répondants affirmant que c'est considéré comme très important.

4.3.1 Les compétences considérées comme très importantes à posséder comme gestionnaire au collégial.

Tableau 4.3
Compétences très importantes à posséder

Compétences très importantes	Choix des répondants
Rigueur et jugement	9/10
Aptitudes à la communication Mobilisateur	7/10
Leadership Formation de 1 ^{er} cycle Initiative	6/10
Gestion de conflits	5/10
Maîtrise du français	4/10
Innovation/créativité Sens politique Formation continue	2/10
Formation en gestion	1/10
Expérience collégiale	0/10

Le premier élément qui ressort du tableau 4.3 comme très importante à posséder est la compétence, la rigueur et le jugement. Neuf répondants mentionnent que c'est très important. Les autres compétences identifiées pour cette catégorie sont : aptitudes à la communication, leadership, formation de 1^{er} cycle et initiative chez les gestionnaires. La maîtrise du français n'est pas considérée comme très importante à posséder chez les gestionnaires. CA-3 mentionne : « *les habiletés identifiées varient selon le poste occupé par le gestionnaire. Le profil de compétences ne sera pas le même pour le poste d'un (DG) directeur général ou d'un (DE) Directeur des études ou pour un adjoint administratif* ». La compétence expérience au collégial n'est pas jugée comme un élément très important à posséder. Aucun répondant n'a identifié ce choix.

4.3.2 Les compétences considérées comme importantes à posséder comme gestionnaire au collégial.

Tableau 4.4
Compétences jugées importantes à posséder

Compétences considérées comme importantes	Choix des répondants
Innovation/créativité	6/10
Maîtrise du français	5/10
Gestion de conflits Leadership Formation spécialisée en gestion	4/10
Aptitudes à la communication Mobilisateur Expérience collégiale Initiative	3/10
Formation de 1 ^{er} cycle, Formation continue	2/10
Rigueur/jugement, sens politique	1/10

Le choix le plus populaire concerne les compétences innovation/créativité. Ce choix fut sélectionné par six gestionnaires sur dix. La compétence maîtrise du français est, quant à elle, choisie par la moitié des intervenants (5/10). Quatre gestionnaires ont identifié trois autres compétences importantes à posséder, et ce sur un pied d'égalité : la gestion de conflits, le leadership et une formation spécialisée en gestion.

4.3.3 Les compétences considérées comme un atout à posséder comme gestionnaire au collégial.

Tableau 4.5
Compétences jugées comme un atout à posséder

Compétences considérées comme un atout	Choix des répondants
Expérience collégiale	7/10
Formation continue	5/10
Formation en gestion	4/10
Innovation/créativité, Formation de 1 ^{er} cycle	2/10
Maîtrise du français, Initiative et Gestion de conflits	1/10
Aptitudes à la communication, mobilisateur, rigueur/ jugement, leadership et sens politique	0/10

La compétence reliée à l'expérience au collégial est la plus souvent identifiée par les gestionnaires comme un atout. En deuxième place, 50 % des gestionnaires ont identifié la formation continue comme représentant un atout. Une formation en gestion a été sélectionnée par quatre gestionnaires sur 10. Aucun gestionnaire n'a identifié les compétences suivantes comme étant des atouts : aptitudes à la communication, mobilisation, rigueur/jugement, leadership et sens politique.

4.4 Présentation des résultats de l'analyse des offres d'emploi.

L'objectif de cette analyse visait à faire ressortir le profil de compétences recherché chez les gestionnaires au collégial à l'embauche à partir d'une analyse documentaire (offre d'emploi). Pour ce faire, 12 offres d'emploi ont été analysées. Les chiffres indiquent le nombre d'offres d'emploi qui mentionnent cet élément au niveau du profil recherché.

Tableau 4.6
Résultats de l'analyse des offres d'emploi

Compétences les plus recherchées au niveau des offres d'emploi	Choix les plus populaires des collègues
Maîtrise du français	12/12
Formation de 1 ^{er} cycle	12/12
Expérience pertinente à la fonction	12/12
Aptitudes à la communication	11/12
Leadership	11/12
Mobilisateur	8/12
Expérience collégiale	7/12
Innovation/créativité	7/12
Rigueur/jugement	7/12
Initiative	6/12
Gestion de conflits	3/12
Amélioration continue	3/12
Formation de 2 ^e cycle	1/12 si ≠ expérience 3/12 atout (25%) 8/12 non (66%)
Nombre d'années d'expérience en moyenne : 5.75	

Les 12 offres d'emploi identifient les éléments suivants à posséder avant l'embauche dans le but d'obtenir un poste de gestionnaire : la maîtrise du

français, une formation de 1^{er} cycle universitaire et une expérience pertinente à la fonction. La moyenne d'années d'expérience varie selon le poste et les collèges. La moyenne d'années d'expérience pour les 12 offres était de 5.75 années. Les deux autres compétences fréquemment identifiées (11/12) sont : aptitudes à la communication et le leadership. On retrouve par la suite la mobilisation (8/12), l'expérience collégiale (7/12) et le sens des initiatives (6/12). Une seule offre d'emploi demandait une formation de deuxième cycle universitaire; le candidat ne devait pas posséder d'expérience.

4.5 Description du référentiel de compétences de l'ACCQ.

Nous n'avons pas pu recevoir à temps de plus amples informations de la part de l'ACCQ concernant la description de leur référentiel de compétences. Pour cette raison, nous avons décidé de compléter seulement deux axes utiles à notre recherche. Dans les faits, le référentiel de l'ACCQ se divise en quatre grands axes et nous n'avons pas leurs caractéristiques propres. Pour ce faire, deux autres référentiels de compétences ont été utilisés² pour compléter cette section. La première partie correspond à l'exercice et à la conduite professionnelle, soit la partie 1.1. La deuxième partie correspond à la gestion des personnes et des équipes, soit plus précisément les sections 4.1 et 4.2 du tableau 4.7.

²Deux référentiels de compétences furent utilisés pour compléter le référentiel de l'ACCQ. Le premier a été réalisé par l'Association des cadres scolaires du Québec et le deuxième se retrouve dans le document *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement*.

Tableau 4.7
Référentiel de compétences de L'ACCQ

1. Exercice et conduite professionnels	2. Gestion administrative	3. Environnement collégial	4. Gestion des personnes et des équipes
1.1 Assumer différents rôles attendus d'un gestionnaire œuvrant au sein d'une organisation d'enseignement.	2.1 Gérer avec efficacité et efficience les ressources financières et matérielles.	3.1 Orienter ses actions à l'intérieur de cadres légaux et réglementaires.	4.1 Assurer des conditions adéquates pour que chaque membre de son personnel joue son rôle avec compétence.
1.2 Adopter une approche personnalisée de la gestion s'intégrant à la culture organisationnelle de son milieu dans une démarche évolutive.	2.2 Analyser et développer des procédures dans un processus d'amélioration continue.	3.2 Exécuter son travail en lien avec les enjeux propres au développement de son établissement et du réseau collégial.	4.2 Assurer des conditions adéquates pour que chaque équipe de travail réalise ses mandats avec compétence.

4.5.1 Exercice et conduite professionnels.

Dans le cadre de cette section du travail, nous supposons que les gestionnaires doivent poser des actions différentes d'une situation à l'autre. Dans les faits, ils doivent assumer quotidiennement différents rôles en lien avec leur travail dans une organisation scolaire. Il est fortement probable d'imaginer que les gestionnaires doivent effectivement jouer les rôles tels qu'identifiés par Mintzberg. Par ses travaux, il a identifié trois grandes catégories de rôles : les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et finalement les rôles de prise de décision. Le sondage rempli par les gestionnaires pour les besoins de cette recherche (rôles du gestionnaire) le confirme. Quotidiennement, les gestionnaires effectuent différents rôles par une conduite autonome éclairée et pertinente des situations qui se présentent à eux dans l'exercice de leurs fonctions.

4.5.2 Gestion de personnes et des équipes

Tel que mentionné précédemment, nous avons eu recours à deux autres référentiels de compétences afin de compléter cette partie du travail : celui de l'ACCQ et celui que l'on retrouve dans le document *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement*.

4.5.2.1 Assumer des conditions adéquates pour que chaque membre de son personnel joue son rôle avec compétence.

Être gestionnaire, c'est mobiliser chaque membre de son équipe en mettant son personnel à contribution. C'est donner un sens, une orientation, une direction et un soutien à chacun afin d'atteindre les objectifs du personnel sous sa responsabilité. Il assume une gestion proactive avec efficience. Il soutient chaque individu constituant son équipe de travail et favorise une approche de résolution des conflits basée sur la recherche de solutions efficaces adaptée à chacun. Il les encadre dans l'exercice de son rôle.

Comme nous pouvons le constater avec le tableau 4.6, on recherche chez un bon gestionnaire des habilités en communication, des aptitudes en leadership ainsi qu'une grande capacité de mobilisation.

4.5.2.2 Assumer des conditions adéquates pour que chaque équipe de travail réalise ses mandats avec compétence.

Être gestionnaire, c'est mobiliser les membres qui constituent ses équipes en mettant le personnel à contribution. C'est donner un sens, une orientation, une direction, un soutien à ses équipes afin d'atteindre les objectifs de son service ou de son département. Il assure une gestion proactive avec efficience. Il soutient et favorise une approche de résolution des conflits

basée sur la recherche de solutions efficaces pour toutes ses équipes de travail. Il les encadre dans l'exercice de son rôle.

Effectivement, cette réalité confirme les affirmations des personnes interviewées qui mentionnaient que le leadership est une compétence très importante dans leur travail au quotidien. De même que de posséder le sens de l'initiative dans le but d'inclure tout son personnel afin d'assurer une cohésion avec les objectifs du service et la mission du collègue.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

La question principale de recherche initialement posée est la suivante : La formation en gestion de l'éducation au niveau collégial est-elle un préalable souhaitable pour les futurs gestionnaires? Si oui, croient-ils qu'une telle formation leur permettrait de jouer adéquatement leurs différents rôles de gestionnaire? Afin d'y répondre adéquatement, nous devons répondre préalablement aux sous-questions et faire des liens avec les objectifs de l'étude.

5.1 Le premier objectif : Faire ressortir le profil de compétences recherchées chez les gestionnaires au collégial à l'embauche à partir d'une analyse documentaire (12 offres d'emploi).

L'analyse documentaire met en évidence certaines compétences jugées essentielles à posséder pour devenir gestionnaire au collégial. Une formation de premier cycle et la maîtrise du français ont été identifiées dans les 12 documents analysés. Les compétences aptitudes à la communication et le leadership ont été retrouvées dans 11 des 12 offres d'emploi. Quant à la compétence mobilisation, elle a été retrouvée dans huit documents. Sept offres d'emploi identifient les éléments suivants à posséder : l'innovation-créativité, rigueur-jugement et la connaissance du réseau collégial. La moitié des documents indiquent l'initiative comme compétence à posséder. Plus de la moitié (huit) ne demandent pas de formation de deuxième cycle. La connaissance du réseau collégial est identifiée par sept offres d'emploi. La moitié des documents demandent d'avoir de l'initiative. Seulement 25 % des documents identifient la gestion de conflits et la formation continue comme compétences à posséder. Les ressources humaines des collèges sont responsables d'élaborer les offres d'emploi. Chaque établissement d'enseignement peut même rédiger des offres d'emploi différentes, et ce, pour le même type de poste offert. Au regard de la gestion, il est difficile

d'imaginer qu'une formation spécialisée dans le domaine ne soit pas exigée des candidats travaillant au niveau de l'enseignement supérieur. Sachant de plus que les directeurs d'écoles des niveaux primaire et secondaire doivent, quant à eux, réaliser une formation de 2^e cycle en gestion de l'éducation afin de pouvoir exercer leur profession. Dans les documents à l'étude, il n'est jamais mentionné qu'une formation en gestion soit essentielle. La majorité des offres d'emploi n'évoquent même pas cette caractéristique. Dans le meilleur des cas, trois fois seulement les documents identifient une formation en gestion comme étant un atout. Finalement, une seule fois on mentionne ce point, mais dans un cas ambigu : cette caractéristique est demandée si le candidat n'a pas d'expérience. Si nous faisons un parallèle avec l'enseignement, dans pratiquement la majorité des cas, on demande aux enseignants un diplôme spécifique à leur domaine d'enseignement avec parfois, une formation spécifique en enseignement. On semble être moins exigeant envers les gestionnaires en ne leur demandant pas une formation spécifique en gestion, en sachant aussi qu'ils apprennent souvent sur le tas. En toute connaissance de cause, il est difficile d'imaginer l'embauche d'une personne bien intentionnée, mais sans qualifications en lien avec l'emploi, alors que cette personne jouera effectivement un rôle très important au sein de l'établissement. D'ailleurs, Mintzberg mentionnait que les gestionnaires ont un rôle extrêmement important dans notre société. Ces derniers ont la possibilité de contribuer à ce que nos établissements d'enseignement soient utilisés à leur plein potentiel ou à ce qu'ils gaspillent les ressources humaines et matérielles. Connaissant cela, il est difficile d'interpréter la réalité collégiale. Leur statut d'établissements d'enseignement supérieur et le règlement leur permettent de décider des critères d'embauche. Comme nous l'avons écrit, les collèges sont libres de déterminer les critères de sélection des nouveaux candidats en gestion de l'éducation.

5.2 Le deuxième objectif : Faire ressortir le profil de compétences recherchées chez les gestionnaires à l'embauche à partir d'un sondage réalisé par les gestionnaires interviewés.

La compétence identifiée par les répondants comme la plus importante concerne la rigueur et le jugement (neuf répondants sur dix). Les compétences aptitudes à la communication et mobilisateur ont été aussi mentionnées comme très importantes par sept répondants sur dix. Six répondants considèrent les compétences leadership, l'initiative et posséder un bac comme très importantes. La moitié des répondants affirment que la compétence gestion de conflits fait partie des compétences à posséder. Seulement quatre gestionnaires mentionnent la maîtrise du français comme compétence très importante. Ils existent d'autres compétences, mais elles sont moins populaires. Elles concernent l'innovation et la créativité. Une réponse ressort du lot comme une incohérence. Les gestionnaires rencontrés en entrevues sont unanimes sur un point : les gestionnaires devraient posséder une formation en gestion. Pourtant, les résultats du sondage démontrent qu'un seul candidat considère cette compétence comme très importante à posséder. Dans les autres cas, on retrouve quatre candidats qui voient cette compétence comme importante et quatre autres comme un atout. Une personne n'a pas répondu à cet élément dans le questionnaire. Dans les faits, on retrouve quand même cinq gestionnaires qui affirment qu'une formation en gestion est considérée comme importante ou très importante.

5.3 Les différences majeures entre les résultats du questionnaire et les offres d'emploi.

5.3.1 La maîtrise du français

Ce qui ressort en premier concerne la maîtrise du français. Tous les documents écrits et analysés font ressortir la maîtrise du français comme une

compétence à posséder. Pourtant, seulement quatre gestionnaires la jugent très importante. Est-ce le fait que la majorité des gestionnaires disposent des ressources nécessaires (dictionnaires, logiciels, grammaire) pour la rédaction de leurs documents et, pour cette raison, qu'ils ne jugent pas la compétence maîtrise du français comme une compétence très importante à posséder? De toute façon, les gestionnaires peuvent toujours avoir recours à leur secrétaire pour peaufiner et corriger leurs documents écrits. À cet égard, une fois entrés en fonction, ils ont la possibilité de réaliser des périodes de perfectionnement afin de combler leurs lacunes en français. Cependant, si on additionne la catégorie importante, neuf répondants identifient cette compétence comme importante. Ce résultat vient donc corroborer les résultats des offres d'emploi.

5.3.2 L'expérience

Les 12 offres d'emploi demandent une expérience pertinente à la fonction. Toutefois, seulement l'une d'elles fait référence au type d'expérience recherchée. Dans ce cas, on faisait référence à une expérience de coordination départementale. Donc, les documents analysés ne précisait pas le genre d'expérience recherchée dans les offres d'emploi. L'expression qui ressort le plus souvent est une expérience de « gestion au collégial » ou une expérience du « milieu collégial ». Ce point reste passablement flou. De plus, on demande une moyenne de 5.75 années d'expérience. Pourtant, aucun gestionnaire rencontré n'indique l'expérience collégiale comme une compétence très importante à posséder pour devenir gestionnaire. Cependant, sept gestionnaires l'ont identifiée comme un atout. Il ne faut pas perdre de vue que la grande majorité des gestionnaires ont indiqué que leur apprentissage du métier a été réalisé sur le tas et qu'ils jugent, peut-être, que cela s'acquière de facto par l'intégration à un poste de gestion et par un apprentissage sur le tas. Ici, il y a une divergence qui est très difficile à

expliquer entre les offres d'emploi et le sondage réalisé par les gestionnaires concernant l'expérience demandée.

5.3.3 La formation universitaire

Les 12 offres d'emploi demandent une formation de premier cycle pour devenir gestionnaire. En comparaison, six intervenants rencontrés sur dix jugent qu'une formation universitaire de premier cycle est un élément très important à posséder. Évidemment, si nous additionnons les deux autres gestionnaires qui ont indiqué que c'est important, alors on arrive à un résultat de 80 %. Il est difficile de comprendre pourquoi deux gestionnaires reconnaissent cette compétence comme un atout à posséder. Il est incompréhensible de penser qu'une formation ou qu'un diplôme de premier cycle universitaire ne soit pas considéré comme extrêmement important au collégial alors que les cégeps font partie de l'enseignement supérieur. Par ailleurs, sur l'ensemble des 12 offres d'emploi, quatre seulement identifient précisément le diplôme recherché. L'expression qui revient le plus souvent est l'expression « Détenir un diplôme universitaire de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié ». Pourtant, les gestionnaires doivent assurément posséder des caractéristiques et des connaissances propres à la profession. Ne serait-il pas plus avantageux de déterminer plus spécifiquement un diplôme afin de sélectionner des personnes possédant des qualifications légales pour exercer cette profession si importante pour notre société? D'ailleurs, Pelletier (2003, p.10) considèrerait que : *« Au sein d'une organisation professionnelle, ce qui différencie la qualité de ses dirigeants est étroitement associé au maintien de leur expertise dans l'évolution des connaissances et des idées dans leur domaine de travail »*. La citation de Pelletier résume bien notre réflexion.

5.3.4 L'initiative et la mobilisation

Il existe peu de similitudes entre les compétences initiative et mobilisation. L'initiative est demandée six fois sur 12, alors que la mobilisation est indiquée dans huit offres d'emploi. Pourtant, les gestionnaires pensent que la compétence mobilisation doit être présente à 100 % si nous combinons les catégories très importante et importante. La compétence initiative est suggérée par neuf répondants sur dix. Il est évident que les gestionnaires sont les premiers responsables de leur équipe de travail. Par conséquent, ils doivent donner la direction à suivre et mobiliser leur équipe dans le but de soutirer le maximum des membres qui la composent afin d'atteindre les objectifs du plan de travail du service.

5.3.5 La gestion de conflits

Les gestionnaires mentionnent que la gestion des conflits est une compétence importante à posséder, et ce pour neuf répondants sur dix. Pourtant, les offres d'emploi indiquent cet élément seulement trois fois sur 12. En éducation, les gestionnaires travaillent prioritairement avec des humains qui composent des équipes de travail. Ils doivent nécessairement posséder les compétences pour gérer les conflits puisqu'ils ont des responsabilités de gestion d'équipes et, par la force des choses, des objectifs de performance à rencontrer. Par rapport à cette considération, il est incompréhensible que cette compétence ne se retrouve pas dans la totalité des documents. Il est prévisible que des conflits éclatent entre les membres des équipes. À cet égard, le gestionnaire exerce un rôle très important afin d'éviter que des torts soient causés aux employés sous sa responsabilité. Le défaut de rencontrer cette compétence pourrait avoir comme conséquences sur le personnel de vivre un stress négatif, de développer de la fatigue chronique, de l'insomnie ainsi que de l'épuisement professionnel. Sur une période prolongée,

certaines personnes pourraient même développer des troubles de santé mentale, ce qui favoriserait de l'absentéisme au travail, en plus de tous les effets collatéraux que cela comporte tant pour les membres de l'équipe que pour l'établissement. Comme le mentionne Mintzberg, les gestionnaires sont extrêmement importants dans notre société, car ils ont le pouvoir de contribuer à ce que nos établissements soient utilisés à leur plein potentiel ou à ce qu'ils gaspillent les ressources et les talents humains.

5.4 Les similitudes

5.4.1 La communication et le leadership

Des similitudes existent entre les compétences communication et leadership et les offres d'emploi. Presque toutes les offres d'emploi (onze) demandent des aptitudes en communication et aussi de posséder la catégorie leadership. Lors du sondage, six gestionnaires mentionnent le leadership comme une compétence à posséder et sept font référence à la compétence communication. En ajoutant la catégorie importante à chacune de ces compétences, le résultat change radicalement. La totalité des répondants affirme que ces compétences sont importantes pour l'emploi de gestionnaire. Il serait anormal que ces compétences soient absentes chez les gestionnaires puisqu'ils travaillent en premier lieu avec des humains et pour des humains. Évidemment, le premier moyen de communication est la parole et pour réaliser les objectifs, les membres doivent effectivement avoir un chef pour communiquer et dicter les orientations.

5.4.2 L'Innovation et la créativité

Sept offres d'emploi mentionnent que l'innovation et la créativité sont des compétences recherchées chez les gestionnaires. Si l'on combine encore

une fois les résultats des catégories très important et important, les deux compétences sont mentionnées dans 80 % des cas. Il est facile d'identifier ces compétences comme importantes à posséder pour devenir gestionnaire. Ces personnes doivent élaborer un plan de travail en indiquant les objectifs à atteindre par leurs équipes de travail ainsi que les moyens de réalisation. Ils doivent d'ailleurs être créatifs pour garder les équipes de travail mobilisées tout au long de la session scolaire afin d'offrir le meilleur service possible à la clientèle étudiante.

5.4.3 Le constat

Il existe des similitudes entre les données théoriques des offres d'emploi et la réalité dite terrain. Pourtant, il est difficile d'expliquer les nombreuses divergences entre l'opinion des gestionnaires et les données des offres d'emploi concernant les compétences à l'embauche chez les gestionnaires. Il semble exister une réalité différente entre la réalité vécue au quotidien par les gestionnaires et les données théoriques que nous retrouvons dans les offres d'emploi.

5.5 Comparaison des profils obtenus au référentiel de compétences

5.5.1 Exercice et conduite professionnels

À cette étape, nous faisons ressortir les différents rôles que doit assumer le gestionnaire au collégial.

5.5.1.1 Assumer différents rôles

Tous les rôles sont présents, mais joués à un degré moindre selon le poste occupé par le gestionnaire. Les rôles identifiés par les gestionnaires correspondent effectivement aux 12 rôles identifiés par Mintzberg. Ils sont

toujours d'actualité chez les gestionnaires des collèges. Les gestionnaires sont-ils toujours conscients de tous ces rôles effectués? Nous en doutons, car la grande majorité des gestionnaires consultés dans le cadre de ce travail ont appris le métier sur le tas ainsi que leurs différents rôles et fonctions.

5.5.2 Gestion des personnes et des équipes

Ici, nous visons à faire ressortir les habiletés du gestionnaire en lien avec la gestion de personnel.

5.5.2.1 Assurer des conditions adéquates pour que chaque membre et équipe puissent jouer leur rôle avec compétence.

En comparant les offres d'emplois et les questionnaires, on retrouve la grande majorité des compétences recherchées chez un gestionnaire. Le gestionnaire doit être un mobilisateur tant avec son personnel qu'avec ses équipes. Pour ce faire, il doit être en mesure de régler rapidement les conflits pouvant exister dans les équipes de travail et les organisations. Il doit avoir de l'initiative et donner un sens aux objectifs à atteindre. D'ailleurs, à cet égard, il doit être rigoureux et posséder du jugement. Il doit également être en mesure d'innover et de créer tant par son style de gestion que par le contexte du milieu de travail. Pour y parvenir, il doit avoir des aptitudes en communication afin de se faire comprendre par tous les employés sous sa responsabilité.

On peut affirmer que les documents analysés sont concomitants. On retrouve les mêmes compétences entre les profils analysés et le référentiel de compétences.

5.6 Faire ressortir les compétences essentielles chez les gestionnaires

On peut affirmer maintenant que les trois compétences mentionnées dans le cadre conceptuel (leadership, gestion de conflits et la communication) sont toujours d'actualité et même essentielles à tout bon gestionnaire qui se respecte. Notre constat révèle également que ces compétences permettent aux gestionnaires d'avoir à cœur les intérêts de leurs équipes et ceux de leurs établissements. Comme le mentionne le document *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement* (gouvernement du Québec, 2008, p.30) « Les directeurs d'établissement exercent leur leadership lorsqu'ils sont capables de mobiliser les membres de l'équipe-école ou de l'équipe-centre autour d'un projet commun ». On va encore plus loin en expliquant qu'en réalisant son leadership, le gestionnaire laisse la chance à chaque employé de s'engager et de prendre la place qui lui revient dans l'organisation. Cela va permettre à tout le personnel de participer à la vie de l'école et de réaliser des objectifs communs. Dans les faits, pour mobiliser une équipe de travail, le gestionnaire doit être un excellent communicateur et être en mesure de régler les conflits latents. Pour ce faire, le gestionnaire doit être présent et avoir une proximité avec son personnel.

5.7 Sous questions à la question principale

5.7.1 Première sous question

En réalisant une formation spécialisée en gestion de l'éducation, le gestionnaire pourrait-il être plus efficace dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités (compétences et rôles)? La réponse offerte par tous les informateurs clés est une réponse affirmative. La citation la plus appropriée pour démontrer cette affirmation, vient d'un directeur adjoint aux études : Alors CM-1 dit :

Oui, je travaille dans un service pédagogique. Oui, ce que tu apprends à l'école, tu ne l'apprends pas sur le tas. Fais que, tu fais moins d'erreurs, mais c'est un investissement et comme jeune gestionnaire, pour moi c'est très difficile de faire ce genre d'investissement là. Je suis en mode survie au travail, fais que d'ajouter ça en plus, il faut que j'aie de la complicité du monde autour de moi pour que cela soit possible. Oui, je pense qu'à terme, c'est sûr que c'est mieux.

L'information importante ici concerne l'apprentissage sur le tas et le fait qu'une formation diminue les risques d'erreurs. Ce qui est difficile à comprendre au collégial, c'est le fait que la majorité du personnel professionnel ainsi que les enseignants possèdent des formations spécifiques à leur domaine, mais pas les gestionnaires. Ils ne possèdent pas de formations spécialisées en gestion. Comme le mentionne Ferry (1983), l'apprentissage sur le tas est un leurre et la formation ne saurait être permanente. Il mentionne aussi que pour être reconnu professionnellement et socialement, le professionnel doit être formé, posséder des connaissances spécifiques aux tâches à accomplir et à d'autres connaissances en lien avec ses responsabilités. Rappelons que Mintzberg mentionne que le métier de gestionnaire est extrêmement important dans notre société. Il fait aussi mention au fait que l'apprentissage de la fonction doit être réalisé par la combinaison de l'expérience/enseignement critique. Nous sommes d'avis que la carrière de gestionnaire se prépare et ce, de façon plus concrète. À ce sujet, Bourgault affirme, quant à lui, que gérer est un métier et que les gestionnaires doivent aussi devenir des gestionnaires professionnels. Il avance:

Une meilleure planification de la formation est jugée importante. Ce n'est plus comme avant, où on faisait ça sur le tas. Il faut se donner un plan. On a une responsabilité à l'interne. Il faut développer une formation pour les gens qui veulent devenir cadres. [...] On cherche à obtenir une cohérence dans le

développement des compétences par niveaux d'encadrement.
(Bourgault et al., 2003, p.4).

5.7.2 Deuxième sous question

Croient-ils que cette formation pourrait avoir une incidence positive sur le taux de réussite des étudiants? Une seule gestionnaire affirme qu'il n'existe aucun lien entre une formation en gestion et le taux de réussite des étudiants, alors que neuf d'entre eux formulent une réponse affirmative à cette question. Toutefois, certains émettent une réserve, car cela est difficilement mesurable. Cela dépend aussi du poste occupé par le gestionnaire. Par sa connaissance des styles de gestion, des styles d'enseignement et des mécanismes d'apprentissage des étudiants, un gestionnaire formé peut assurément avoir une influence et un impact sur son équipe de travail ainsi que sur ses collègues gestionnaires.

Il pourra mettre sur pied différents projets pour améliorer le taux de réussite. Cependant, cela ne se réalise pas seul. Un gestionnaire formé pourra faire participer davantage le personnel sous sa direction et favoriser des méthodes pour améliorer la réussite éducative. Malheureusement, on retrouve régulièrement dans les collèges des orientations décidées par la direction générale qui font fi des caractéristiques et de la formation des enseignants et des étudiants. Comme le mentionne Mulfort (OCDE, 2003 : 21), les gestionnaires devraient engager l'ensemble du personnel dans le processus décisionnel et les changements organisationnels au lieu de les imposer de haut en bas.

Dans ce contexte, on ne peut pas vraiment mentionner que cela correspond à de la gestion participative telle que favorisée au niveau collégial. À cet effet, Le Hirez (2008) mentionne qu'il n'y a rien de plus démobilisateur qu'un

gestionnaire qui centralise les décisions. Cela démontre un manque de confiance et de vision. En ce sens, il ne semble pas prétentieux de dire qu'une formation en gestion pour les gestionnaires pourrait influencer le taux de réussite des étudiants des cégeps.

5.7.3 Troisième sous question

Croient-ils que cette formation pourrait influencer à la hausse les taux de rétention des étudiants et du personnel? Pour répondre adéquatement à cette question, on réalisera une analyse en deux volets. La première concernera les étudiants et la deuxième le personnel.

5.7.3.1 Rétention des étudiants

La première partie de la question était : Croient-ils que cette formation pourrait influencer à la hausse les taux de rétention des étudiants?

Pour cet élément, aucun interviewé ne répond négativement à la question; l'affirmative domine sans conteste. Afin de bien démontrer les propos, voici ce qu'une gestionnaire affirme :

Ben oui. La personne qui reçoit les plaintes des étudiants, ce gestionnaire-là, s'il est formé en médiation, s'il est formé pour vraiment [...], il a une formation supplémentaire, il va être capable de gérer les situations tendues, plus à un niveau plus élevé et à la fois avec les étudiants. Alors je crois que oui, cela peut favoriser l'adhésion et faire en sorte que nos étudiants décrochent moins. Ce n'est pas palpable tout le temps, directement, mais si je fais en sorte que par ma formation, on déniaise, je ne sais pas si je peux dire ça. On apprend d'autres modèles.

Pour y parvenir, l'offre de cours d'une formation en gestion de l'éducation revêt une grande importance, ainsi que les priorités de l'établissement

concernant le soutien offert aux étudiants. Effectivement, une formation pour les gestionnaires des collèges doit être centrée sur les besoins en prenant en compte leur réalité et leur environnement.

Outre une formation en gestion pour les gestionnaires, plusieurs choses peuvent être faites pour améliorer le taux de rétention des étudiants au collégial. Tout d'abord, il faut créer un climat invitant afin que les étudiants souhaitent demeurer le plus longtemps possible entre les murs du collège. Cela peut se traduire, entre autres, par la mise en place d'activités culturelles, communautaires et sportives. De plus, ils devraient pouvoir rencontrer facilement leurs enseignants pour recevoir des explications et avoir accès à des périodes de récupération. De même, les étudiants devraient pouvoir bénéficier rapidement des mesures de soutien à l'apprentissage disponibles et, pour certains, recevoir l'aide assurée par un spécialiste en orthopédagogie ou en orthophonie. On doit également considérer la possibilité de rencontrer un psychologue dans un délai raisonnable, sachant que plusieurs troubles de santé mentale sont diagnostiqués vers l'âge de 20 ans chez les étudiants collégiaux et qu'ils vivent plusieurs expériences à cet âge.

Donc, oui, une formation peut avoir une incidence sur le taux de rétention des étudiants sachant que certains gestionnaires gèrent effectivement des services clés autres que la direction des études. Nous faisons référence ici aux services de soutien à l'apprentissage, de l'organisation scolaire, d'orientation et de l'information scolaire ainsi que de la vie étudiante qui sont présents dans l'ensemble des cégeps.

5.7.3.2 : Rétention du personnel

Neuf répondants sur dix s'accordent à dire que des gestionnaires formés en gestion de l'éducation seraient en mesure de mieux intervenir au niveau de la

rétenion du personnel. Voici une citation qui reflète bien la situation : GCL-2
« Sûrement de son personnel, comme gestionnaire oui, parce que comme gestionnaire, tu fais des évaluations, tu sais où ton personnel veut aller, les objectifs à long terme. Donc, j'imagine que oui pour le personnel ».

Par ailleurs, les gestionnaires ont déjà déterminé des préalables à suivre dans une formation en gestion. Les cours qui reviennent le plus souvent touchent effectivement la gestion de ressources humaines, les relations humaines et la gestion de conflits. Effectivement, si un employé est bien dans son travail, qu'il peut s'épanouir et qu'il n'y a pas de conflits latents, nous supposons que ce dernier ne sera pas enclin à vouloir changer d'emploi ou de titre autrement que pour progresser dans l'organisation et améliorer ses conditions. Dans ce cas, il semble évident qu'un gestionnaire possédant une formation puisse diminuer le roulement de personnel dans son service. Voilà qui termine notre discussion et interprétation des résultats.

CONCLUSION

Au Québec, à notre connaissance, il n'existe aucune recherche sur la formation des gestionnaires collégiaux et la presque totalité des offres d'emploi de gestionnaires dans les cégeps ne demande aucune formation en gestion de l'éducation. Pourtant, les employeurs recherchent du personnel qualifié et possédant des compétences spécifiques, capable de mener leur équipe de travail efficacement dans le but d'atteindre les objectifs du plan stratégique de leur établissement.

Cette recherche de type exploratoire est de nature qualitative. Plusieurs sources ont été utilisées dans la cueillette et la constitution des données. Les participants rencontrés sont gestionnaires et travaillent impérativement dans un collège public francophone du Grand Montréal. Un échantillonnage non probabiliste et de cas type a été réalisé dans le cadre de cette recherche. L'échantillon était composé de dix informateurs clés.

Cette étude a traité de la pertinence d'une formation spécialisée en gestion chez les gestionnaires au niveau collégial, par le biais d'un examen de l'opinion que s'en font les principaux acteurs concernés. Une meilleure connaissance de ce milieu avait pour objectif d'apporter de nouvelles informations sur la formation des gestionnaires.

Après avoir traité l'ensemble des données recueillies au cours de la recherche, nous avons constaté que les gestionnaires ont formulé des opinions divergentes à propos de deux éléments concernant le besoin de formation :

- Le moment où cette formation doit être suivie (avant ou pendant le mandat du gestionnaire).

- Le contenu spécifique de la formation (en gestion ou plus spécifiquement en gestion de l'éducation).

Le fait de suivre une formation après l'entrée en fonction oblige en fait le nouveau gestionnaire à apprendre son métier sur le tas. Il est donc très probable qu'au premier jour de son mandat, ce dernier ne connaisse pas les rôles et les responsabilités qui lui incombent. Il sera surchargé, son insertion professionnelle sera plus difficile. On ne favorisera pas ainsi son plein développement comme gestionnaire : il aura trop à apprendre et à faire simultanément. À cet égard, nous relevons que des gestionnaires nous ont effectivement mentionné lors des entretiens qu'ils étaient extrêmement débordés durant la ou les premières années de leur entrée en fonction. Si le nouveau gestionnaire est surchargé de travail, il existe un risque qu'il quitte ses nouvelles fonctions dans les deux premières années de son entrée en poste et qu'il revienne à son emploi précédent. Cela sera vécu de sa part comme un échec et cela pourrait diminuer son estime de soi ainsi que son rendement.

En réalisant une formation avant l'entrée en fonction, il semble davantage possible d'éviter l'arrivée de ceux qui acceptent de devenir gestionnaires moins par choix que par opportunisme. Par ailleurs, une formation acquise avant l'entrée en fonction peut assurer l'apprentissage théorique du futur gestionnaire. Celui-ci pourra réaliser un apprentissage dans des conditions plus normales n'étant pas confronté à la conciliation de ses travaux universitaires concomitant à ses nouvelles responsabilités. La formation comprendra aussi un volet pratique.

Les auteurs (Ferry, 1983 ; Le Boterf, 2007 ; Mintzberg, 1975) mentionnent qu'une formation de qualité doit être composée d'une partie théorique et d'un volet pratique. Le volet pratique renvoie à une formation qui inclut les jeux de

rôles, des simulations de cas réels et des stages en milieu de travail. De cette manière, le nouveau gestionnaire pourra se développer par accumulation d'expériences. La grande majorité des futurs gestionnaires possède une certaine expérience à titre de responsable d'une équipe de travail dans un cégep, mais ils ne sont pas à proprement dit des gestionnaires. Leur expérience à la coordination départementale ou comme responsables d'équipe leur permettra de saisir la pertinence des enjeux théoriques présentés dans le cadre de leur formation. Ainsi, les futurs gestionnaires pourront plus aisément faire des liens entre les notions théoriques et la pratique de la profession.

La formation devrait-elle être en gestion ou en gestion de l'éducation? La présente recherche nous amène à avancer que ce qui différencie une formation en gestion de l'éducation d'une formation en gestion, c'est le contexte éducatif lié aux préoccupations de la population étudiante ainsi que les spécifications des programmes. Considérant que les gestionnaires des collèges gèrent prioritairement des humains plutôt que des budgets. Il nous semble préférable que les gestionnaires connaissent la réalité collégiale telle que vécue par les enseignants et les professionnels des cégeps, car ils peuvent influencer, par leurs décisions, la réussite éducative des étudiants. Pour ce motif, il semble manifeste que les responsables de certains services doivent impérativement connaître la réalité éducative de manière à adapter leurs orientations, leurs décisions ainsi que les services offerts à la clientèle étudiante. Ce n'est que de cette façon qu'ils pourront favoriser l'apprentissage et la réussite du plus grand nombre.

Rappelons les affirmations de Ferry (1983) concernant le gestionnaire, «Pour être reconnu professionnellement et socialement, il doit être formé, posséder des connaissances spécifiques aux tâches à accomplir et à d'autres

connaissances en lien avec ses responsabilités ». Cet auteur écrit également que « *La formation sur le tas est un leurre, et la formation ne saurait être permanente* ». Bourgault et al. (2003) mentionnent l'importance du rôle décisif des gestionnaires au niveau de l'atteinte des objectifs. Ils confirment d'ailleurs que les gestionnaires doivent devenir des professionnels.

Dans une première étape, une analyse documentaire a été effectuée et réalisée à partir d'un échantillon intentionnel. Cette analyse a permis de faire ressortir les similitudes au niveau d'offres d'emploi des collègues. De plus, des données ont été recueillies à la suite de la passation d'un questionnaire aux gestionnaires rencontrés lors des entrevues. Ensuite, nous avons comparé les données recueillies au niveau des offres d'emploi à celles relevées lors de la passation du questionnaire par les gestionnaires des collègues. Cela a permis de faire une synthèse du profil recherché et de comparer cette synthèse avec le référentiel de compétences de l'Association des cadres des collèges du Québec (ACCQ).

Vous retrouverez dans cette partie la présentation des résultats de l'étude. Nous avons posé sept questions aux informateurs clés. La première question de recherche était composée de trois parties. La première partie visait à identifier leur expérience de travail : la grande majorité des répondants possède une certaine expérience du milieu de l'éducation. Cette expérience acquise est toutefois très variée. La deuxième partie de la question concernait la formation des gestionnaires reçus en entrevues : tous possèdent minimalement une formation de premier cycle universitaire; cinq d'entre eux détiennent une maîtrise. Le troisième élément de la question cherchait à démontrer si leurs formations les avaient préparés à devenir gestionnaires. Deux réponses distinctes ressortent : trois gestionnaires répondent oui et les sept autres non.

La deuxième question se lit comme suit : Les nouveaux candidats à des postes de gestion au niveau collégial devraient-ils être dans l'obligation de suivre une formation en gestion de l'éducation avant leur entrée en fonction afin d'être en mesure d'accomplir adéquatement les différents rôles de gestionnaire? Plusieurs éléments de réponses existent pour cette question. La majorité des répondants mentionne oui, mais à cette question. Concernant toujours l'élément de réponse oui, mais, quatre répondants affirment qu'une formation en gestion serait pertinente, mais ils préféreraient que cette formation soit offerte une fois en poste.

En sous-question, nous demandions alors : Comment devient-on gestionnaire au niveau collégial? Différentes réponses furent formulées par les intervenants rencontrés. Toutefois, la majorité de ceux-ci mentionne qu'ils ont appris le métier sur le tas.

La troisième question posée était : Si cette formation existait, quel devrait en être le contenu? Les contenus qui reviennent le plus fréquemment pour une formation en gestion pour les futurs gestionnaires collégiaux sont : les relations humaines (8/10), le budget (7/10) et les ressources humaines (6/10).

La question quatre avait pour but de déterminer si après avoir suivi une formation spécialisée en gestion de l'éducation, le gestionnaire pourrait être plus efficace dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités. Tous les répondants ont donné une réponse affirmative à cette question.

La question cinq avait pour objectif d'établir l'impact potentiel d'une formation en gestion sur les taux de réussite des étudiants au collégial. Trois éléments ressortent des réponses des candidats :

- quatre gestionnaires disent oui sans hésiter;
- cinq gestionnaires répondent oui, mais;

- un seul gestionnaire a répondu par la négative.

Tous les répondants disent oui à la sixième question : Une formation sur mesure pourrait-elle favoriser une meilleure mobilisation de l'équipe de travail sous la responsabilité du gestionnaire?

La question sept s'intéressait à la rétention du personnel et des étudiants. Afin d'y répondre adéquatement, elle a été séparée en deux parties.

En ce qui a trait à la rétention du personnel, neuf répondants sur dix ont répondu que des gestionnaires formés en gestion seraient en mesure de mieux intervenir au niveau de la rétention du personnel.

Pour ce qui est de la rétention des étudiants, il existe deux catégories de réponses : les oui et les difficiles à mesurer. La majorité répond affirmativement et quelques gestionnaires mentionnent que c'est plus difficile à mesurer.

Selon le sondage réalisé, nous constatons encore aujourd'hui que les différents rôles identifiés par Mintzberg (1975) sont fréquemment utilisés par les différents gestionnaires. La deuxième partie du sondage avait pour but d'indiquer par ordre d'importance les éléments correspondant au profil de compétences recherché chez un nouveau gestionnaire.

L'élément qui ressort comme le plus important à posséder pour un gestionnaire est la compétence rigueur et jugement : neuf répondants mentionnent que c'est très important.

L'analyse des 12 offres d'emploi avait pour but de faire ressortir le profil de compétences recherché chez les gestionnaires au collégial à l'embauche. Les documents identifient les qualifications suivantes à posséder : la maîtrise du français, une formation de 1^{er} cycle universitaire et une expérience

pertinente à la fonction. Deux autres compétences sont fréquemment identifiées (11/12) : aptitudes à la communication et leadership.

Il existe des similitudes entre les données théoriques des offres d'emploi et la réalité terrain pour les compétences à l'embauche chez les gestionnaires. Malgré tout, il est difficile d'expliquer les nombreuses divergences entre l'opinion des gestionnaires et les données des offres d'emploi. Il semble exister une réalité différente entre ce que vivent les gestionnaires au quotidien et les données théoriques que nous retrouvons dans les offres d'emploi.

Les cégeps font partie de l'enseignement post secondaire et il serait pertinent, nous semble-t-il, que les gestionnaires de cet ordre d'enseignement puissent suivre une formation appropriée et adaptée à leurs tâches et responsabilités. Conséquemment, les gestionnaires formés doivent offrir un encadrement adapté aux personnels sous leurs responsabilités et offrir un service adéquat aux étudiants. Il n'existe aucune profession où l'apprentissage se réalise simultanément à l'entrée en fonction et sur le tas. Les infirmières, les psychologues, les avocats, les physiothérapeutes, les policiers, les enseignants et les comptables, pour ne nommer que ceux-là, doivent suivre une formation avant d'exercer leur profession.

Au terme de cette recherche, nous sommes en mesure de répondre à la question principale de notre étude qui se lit ainsi : La formation en gestion de l'éducation au niveau collégial est-elle un préalable souhaitable pour les futurs gestionnaires? Si oui, Croient-ils qu'une telle formation leur permettrait de jouer adéquatement leurs différents rôles de gestionnaire? L'élément qui ressort, c'est la conviction d'un directeur général, de directeurs de services et de directeurs adjoints de l'utilité d'effectuer une formation spécifique en gestion ou en gestion de l'éducation. En effet, tous ces directeurs sont

d'accord pour dire qu'une telle formation serait bénéfique, seules les deux adjointes administratives interrogées pensent qu'elle n'est pas absolument nécessaire.

Selon nous, il serait préférable que les nouveaux gestionnaires suivent une formation en gestion de l'éducation avant leur entrée en fonction de manière à ce qu'ils soient opérationnels le plus rapidement possible. Il nous apparaît important qu'ils connaissent le milieu éducationnel et que leur apprentissage puisse se réaliser dans ce contexte afin qu'ils soient en mesure de comprendre les demandes du personnel en lien avec les besoins des étudiants, et ce, pour favoriser leur réussite. Une formation appropriée pourrait augmenter l'efficacité et l'efficiencia du travail des gestionnaires.

D'ailleurs, rien n'empêche la possibilité que les nouveaux gestionnaires complètent initialement un certain nombre de crédits universitaires en gestion et, par la suite, soumettent leurs candidatures afin d'obtenir un poste en gestion au collégial.

De plus, comme cela se fait dans d'autres milieux, les collèges pourraient élaborer un processus de relève des cadres. Une telle procédure permettrait d'identifier d'avance les futurs gestionnaires et les soutenir lors du changement de carrière. Cette démarche permettrait au futur gestionnaire de bénéficier de l'expertise d'un tuteur ou d'un mentor avant et au moment de son entrée en fonction. Cela favoriserait ainsi une meilleure intégration du nouveau gestionnaire.

Cette recherche comporte des limites, il s'agit d'abord de la capacité de la généralisation de ses résultats à l'ensemble de la population d'origine. L'échantillon que nous avons retenu est de petite taille, il s'avérerait impossible de viser un grand nombre d'individus étant donné qu'en recherche qualitative,

un seul sujet peut générer une multitude de données. Par ailleurs, nous n'avons pu prendre assises sur les résultats d'autres recherches en gestion au collégial puisque, à notre connaissance, d'autres chercheurs n'ont pas encore abordé ce sujet dans leurs travaux. Nos recherches de références en ce sens sont demeurées vaines.

Nous considérons cependant que cette recherche de maîtrise ouvre la voie à d'autres recherches potentielles en gestion de l'éducation au niveau collégial. Entre autres, de futures recherches pourraient prioritairement contribuer à identifier un cheminement relatif au type de formation à proposer aux futurs gestionnaires, et ce, pour tous les postes en gestion dans les cégeps. Elles pourraient, également, concourir à l'élaboration d'un processus pour établir une politique assurant la relève de gestionnaires qualifiés au niveau collégial. En fait, cette recherche permet de considérer d'abord que la formation des gestionnaires est nécessaire pour l'avènement d'une meilleure gestion dans les cégeps.

APPENTICE A

SONDAGE : RÔLES DU GESTIONNAIRE

Cocher la case qui correspond aux rôles effectués par les gestionnaires de votre collège?

Rôles interpersonnels

Symboles :

- ☐ Activités qui ont trait à l'image (signature, appui dans un projet, présence à une cérémonie).
- ☐ Leaders : Donnent une direction et motivent. Encouragent et critiquent. Définissent l'atmosphère de travail. Intègrent les besoins des individus à ceux de l'organisation.
- ☐ Agents de liaison : Établissent des contacts extérieurs. Entretiennent des relations horizontales (PG-PE, DE et autres directions) et politiques (p.ex. : implication dans des c.a. comités).

Rôles liés à l'information

Observateur actif :

- ☐ Recherche d'information. Développe une compréhension de l'organisation et de son environnement.
- ☐ Diffuseur : Transmet l'information, parfois l'interprète, à l'intérieur de l'organisation.
- ☐ Porte-parole : Transmet l'information à l'extérieur de l'organisation (p.ex. : plans, politiques, actions, résultats, etc.).

Rôles à la prise de décisions

Entrepreneur :

- ☐ Initie et conçoit des changements sous forme de projet d'amélioration (supervise et contrôle ses projets).
- ☐ Régulateur : Apporte les correctifs nécessaires en cas de perturbations (p.ex. : conflit entre employés ou organisations, pertes de ressources).
- ☐ Répartiteur des ressources : Alloue les ressources organisationnelles de toutes sortes (p.ex. : main d'œuvre, etc.).
- ☐ Négociateur : Participe aux négociations comme représentant de l'organisation.

APPENTICE B

SONDAGE : PROFIL DE COMPÉTENCES

Indiquez par ordre d'importance, les éléments qui correspondent au profil de compétences recherché chez un nouveau gestionnaire?

1 est considéré comme extrêmement important;

2 est considéré comme important;

3 est considéré comme moins important, mais jugé comme un atout.

___ Aptitudes en communication

___ Leadership

___ Mobilisateur

___ Baccalauréat

___ Innovation/créativité

___ Formation continue

___ Rigueur/jugement

___ Initiative

___ Gestion de conflits

___ Formation spécialisée en gestion

___ Expérience au niveau collégial

___ Maîtrise du français

Autres :

Commentaires ou explications supplémentaires :

Merci de votre précieuse collaboration!

APPENTICE C

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

1) Pourriez-vous identifier votre parcours et votre formation qui vous ont permis de devenir gestionnaire?

Si nécessaire, je reformule, je demande des éclaircissements, des explications. Avez-vous autres chose à rajouter?

Est-ce que ces formations vous ont préparé à devenir gestionnaire?

2) À votre avis, les nouveaux candidats à des postes de gestion au niveau collégial devraient-ils être dans l'obligation de suivre une formation en gestion de l'éducation avant leur entrée en fonction dans le but de devenir des gestionnaires professionnels? (dans le but de posséder un savoir spécifique)

Si la réponse est non;

Alors, comment devient-on gestionnaire et quels sont les critères que vous jugés pertinents de posséder pour devenir gestionnaire ?

Si nécessaire, je reformule, je demande des éclaircissements, des explications. Votre réponse est-elle complète?

3) Si cette obligation existait, quel devrait en être le contenu afin d'être mieux en mesure d'accomplir adéquatement les différents rôles de gestionnaire au collégial?

Si nécessaire, je reformule, je demande des éclaircissements, des explications. Pensez-vous à autre chose ?

Vous vous sentez bien, vous consentez à poursuivre.

4) Après avoir suivi une formation spécialisée en gestion de l'éducation, le gestionnaire au collégial pourrait-il être plus efficace dans l'exercice de ses fonctions (rôles) et responsabilités?

Si nécessaire, je reformule, je demande des éclaircissements, des explications. Votre question est-elle complète?

5) D'après vous, cette formation aurait-elle un impact positif sur les taux de réussite des étudiants?

APPENTICE D

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

«DE LA NÉCESSITÉ D'UNE FORMATION EN GESTION DE L'ÉDUCATION
POUR LES FUTURS GESTIONNAIRES DE NIVEAU COLLÉGIAL.»

IDENTIFICATION

Responsable du projet : Richard Lebel
Programme d'enseignement : Maîtrise en éducation (3701)
Adresse courriel : lebel.richard@courrier.uqam.ca
Téléphone : 450-663-1921
Direction du projet de recherche : Lise Bessette, professeure
Adresse courriel : bessette.lise@uqam.ca

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche qui vise à identifier les compétences recherchées des gestionnaires au collégial à l'embauche et vérifier si le profil obtenu s'acquiert par une formation universitaire en gestion ou si ce même profil s'obtient uniquement par l'expérience professionnelle du candidat. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur et aux autres membres du personnel affectés au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

Ce projet de recherche est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Lise Bessette, professeure du département d'éducation et pédagogie de la Faculté des sciences de l'éducation. Elle peut être joint au (514) 987-3000 poste 2465 ou par courriel à l'adresse : bessette.lise@uqam.ca.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à participer à une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience passée en tant que gestionnaire du réseau de l'éducation, d'énumérer certaines compétences essentielles que les gestionnaires devraient posséder en arrivant sur le marché du travail afin d'accomplir adéquatement leurs rôles de gestionnaires. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension des besoins de formation qu'ont les participants de la recherche universitaire et des responsabilités qu'elle engendre. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous

6) Selon vous, une formation sur mesure en gestion de l'éducation pourrait-elle favoriser une mobilisation (rassembleur, favorise les échanges) de l'équipe de travail sous la responsabilité du gestionnaire?

7) Des gestionnaires formés en gestion de l'éducation seraient-ils en mesure de mieux intervenir au niveau de la rétention de la clientèle étudiante et du personnel?

Si nécessaire, je reformule, je demande des éclaircissements, des explications Avez-vous autres chose à mentionner?

8) Auriez-vous autres choses à mentionner pour compléter vos réponses?

Remerciements

justifier. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, les responsables du projet de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codés) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits, pas simplement jetés après la publication du rapport de recherche.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que les responsables du projet puissent utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet, Richard Lebel, au numéro (450) 663-1921 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche, Lise Bessette des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CÉRPÉ), par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514)-987-3000 # 1646 ou par courriel à : (savard.josee@uqam.ca).

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

SIGNATURES :

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant : _____ Date : _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du responsable du

projet : _____ Date : _____

Nom (lettres moulées) et

coordonnées : _____

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.

APPENDICE E

PROTOCOLE D'ENTRETIEN

COCHEZ LORSQUE CE QUI EST INDIQUÉ EST LU ET FAIT

- Accueillir chaleureusement le répondant et faire les représentations.
- Expliquer au répondant tous les éléments suivants :
- L'objectif de l'entretien :

« Connaître votre point de vue sur l'utilité d'une formation en gestion de l'éducation pour les futurs gestionnaires et vos attentes. Cela ne sert pas à vous évaluer. »

- Le déroulement de l'entretien
 - Je vais poser des questions
 - L'entretien durera environ 45 minutes
 - Un questionnaire formatif sera réalisé à la fin de l'entretien (duré 10 à 15 minutes)
 - J'enregistre pour que l'entretien soit transcrit;
 - Je vais respecter la déontologie :
 - Anonymat et code d'identification;
 - Confidentialité;
 - Droit de ne pas répondre ou de cesser l'entretien en tout temps et sans préjudice.
 - Acceptez-vous que des extraits de ce que vous direz puissent servir d'exemples pour présenter les résultats sans indication sur votre identité personnelle.
 - Demander au répondant s'il a des questions et y répondre.
-

- Inscrire l'âge, _____ le sexe _____ la fonction _____ de l'interviewé.
- Vérifier le bon fonctionnement de l'appareil.
- Demander au répondant s'il est prêt pour la suite ; si oui, commencer à enregistrer.

Sur la bande sonore :

- Inscrire le # de code du répondant et la date
- Indiquer si le consentement a été donné par le répondant pour prendre certaines citations en guise d'exemples lorsque les résultats seront présentés.

RÉFÉRENCES

- Association des cadres des collèges du Québec (2012), « *Développement-Professionnel* », Étude de 2^e cycle-Partenariat avec l'université Laval, <<http://www.accq.qc.ca/Developpement-professionnel>> (consulté le 10 septembre 2012).
- Association des cadres des collèges. *Études de deuxième cycle – Partenariat avec l'Université Laval*, Récupéré le 12 juin 2012, <http://www.accq.qc.ca/Developpement-professionnel>.
- Association des cadres scolaires du Québec (2008). *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaire*. [http://www.acsq.qc.ca/Site Web ACSQ/Accueil/Outils de reference/Referentiel de competences des gestionnaires scolaires.html](http://www.acsq.qc.ca/Site%20Web%20ACSQ/Accueil/Outils%20de%20reference/Referentiel%20de%20competences%20des%20gestionnaires%20scolaires.html) (consulté le 24 avril 2013).
- Association des directeurs d'écoles de Montréal (1982). *L'association des directeurs d'école de Montréal. Quarante ans d'activités. 1942-1982*. Montréal: ADEM.
- Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF.
- Barnabé, C., Toussaint, P., (2002). *L'administration de l'éducation : Une perspective historique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Bourgault, J., Maltais, D., Charih, M. et Rouillard, L. *Le développement des compétences en gestion : une approche intégrée d'apprentissage continu*. Janvier 2004. *Télescope*, vol.11, no.1
- Bouthat, C. (1993). *Guide de présentation de mémoires et thèses*. Montréal : UQAM. Décanat des études avancées et de la recherche.
- Boutin, G. (2008). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Boutin, G., (2012). *La guerre des écoles : Entre transmission et construction des connaissances*. Québec. Éditions Nouvelles.
- Brunet, L., Brassard, A, Corriveau, L. et Pépin, R. (1985). *Le rôle du directeur d'école au Québec, première partie*. Montréal : Les publications de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Montréal.
- Collège Ahuntsic (2007). *Outil de référence pour les responsables de la coordination départementale*. Document inédit.

- Conseil des carrières culturelles de l'Ontario, *Gestion des ressources humaines : Gérer les problèmes et les conflits*.
- Cook, S.W. (1977). Problèmes d'éthique se rapportant à la recherche sur les relations sociales. Dans C. Selltitz I.S. Wrightsman et S. W. Cook. *Les méthodes de recherche en sciences sociales*. (p. 197-246). (Traduction D. Bélanger). Montréal : Éditions Logiques.
- Ferry, G., (1983). *Le trajet de la formation: les enseignants entre la théorie et la pratique*. France: Bordas
- Garmston, R. J., Wellman, B. M., (1999). *The adaptive school: A Sourcebook for Developing Collaborative Groups*, Norwood (MA), Christopher-Gordon.
- Gaudreau, L., (2011). *Guide pratique pour créer et évaluer une recherche en science de l'éducation*. Montréal : Guérin.
- Huberman, A.M., et Miles, M.B., (1991) *Analyse des données qualitatives-Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck.
- Jonnaert, P., Vander Borght, C. (1999) *Créer les conditions d'apprentissage. Un cadre de référence pour la formation didactique des enseignants*. Bruxelles, De Boeck-Université.
- Kaser, J., Mundry, S., Stiles, E., Loucks-Horsley, S. (2011). *Leadership scolaire au quotidien*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Labelle, G. (2005). *Comment désamorcer les conflits au travail*. Montréal : Collection Entreprendre.
- Lainey, P. (2008). *Le leadership organisationnel : De la théorie à la pratique*. Montréal : Édition de la Chenelière.
- Le Boterf, G. (2002) *Développer la compétence des professionnels, Construire les parcours de professionnalisation*, (4^e Éd.). Paris : Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2007). *Professionaliser, quels enjeux? : Quels parcours de professionnalisation?* : Conférence présenté le 7 décembre 2007 – Palais Beaumont – Pau (64)
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire de l'éducation*, 3^e édition, Montréal.
- Le Hirez, C., (2008). *Le questionnaire fait toute la différence*. Les affaires.com. (Consulté le 6 novembre 2012).

- Lessard, C., Bourdoncle, R. (2002). – *Qu'est-ce qu'une formation professionnelle universitaire? Conceptions de l'université et formation professionnelle*. Revue française de pédagogie, n° 139, avril-mai-juin, p. 131-154.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. et Boutin, G. (1996). *Recherche qualitative : fondements et pratiques*. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Lewin, K., *Psychologie dynamique, les relations humaines*. Paris : P U F 1964.
- Ministère de l'Éducation, du loisir et du sport, « *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* ». (Consulté le 8 août 2012). http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_29/C29.html
- Ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec (1972a). *Le personnel de cadre et le personnel de gérance des collèges d'enseignement général et professionnel des commissions scolaires et des commissions régionales*. Québec: Ministère de l'Éducation, Document n° 2, La politique administrative et salariale, 25 janvier, p. 196.
- Ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec (1972b). *Les directeurs généraux des collèges d'enseignement général et professionnel*. Québec: Ministère de l'Éducation, document n° 4, La politique administrative et salariale, 5 avril, p. 5.
- Ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec (1972c). *Le personnel de la direction des écoles*. Québec : ministère de l'Éducation.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Gouvernement du Québec, (2008). *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement : Les orientations et les compétences professionnelles* [Brochure].
- Ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec, (2009). *Projet de loi n°44 : Loi modifiant la loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en matière de gouvernance*.
- Mintzberg, H. (1975). *The Manager's Job: Folklore and Facts: In Harvard Business Review*, July-August 1975.
- Mucchielli, R. (1991). *L'analyse de contenu des documents et des communications*. (7^e éd.). Collection Formation permanente en sciences humaines. Paris : Éditions ESF.

- OCDE (2003). *Réseau d'innovation, vers de nouveaux modèles de gestion des écoles et des systèmes*, Paris, Collection L'école de demain.
- Office des professions (2012). Consulté 8 septembre 2012). [http://www.educaloi.qc.ca/loi/nos autres capsules/335/](http://www.educaloi.qc.ca/loi/nos_autres_capsules/335/)
- Paillé, P. 2004. « Qualitative (analyse) », dans Mucchielli A. (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Éditions Armand Colin.
- Pelletier, G., *L'entrée dans le métier de dirigeant en éducation : défis d'identité et défis de formation*, 19 mai 2003, p. 10. Montréal : Université de Montréal.
- Pfaffenberger, B. (1988). *Micro-computer Application in Qualitative Research*. Beverly Hills, California : Sage Publications.
- Poirier, P., (2008). *Don et management : De la libre obligation de dialoguer*. Paris : L'Harmattan.
- Skinner, B.F., (1969) *La révolution scientifique de l'enseignement*, Bruxelles : Dessart.
- Smith, M.L., (1987) Publishing qualitative research. *American Educational Research Journal*, 24 (2), 173-183.
- St-Laurent, D. (2008). *Le rôle du perfectionnement et de la formation collégiale et universitaire en gestion dans le développement du sentiment d'efficacité personnelle chez les gestionnaires québécois*. Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal.
- Van der Maren, J.-M. (2004) *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Bruxelles : Be Boeck.